

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AUKSĖ SPUNDZEVIČIENĖ

SUSIRINKIMŲ EFEKTYVUMO PROBLEMOS
SAVIVALDYBĖSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

SUSIRINKIMŲ EFEKTYVUMO PROBLEMOS
SAVIVALDYBĖSE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas

doc. dr. Agota Giedrė Raišienė

2014

Recenzentas

2014

Atliko

stud. A. Spundzevičienė

2014 03 31

VILNIUS
2014

TURINYS

ĮVADAS	6
PAGRINDINIAI VEIKSMINGO ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1. SUSIRINKIMŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI	15
1.1. Susirinkimų paskirtis	15
1.2. Susirinkimų organizavimas.....	20
1.3. Susirinkimų planavimas.....	25
1.4. Susirinkimo vedėjas ir jo darbo metodai	29
1.5. Sprendimų priėmimas susirinkimuose.....	33
1.6. Susirinkimų rezultatai ir jų įgyvendinimo bruožai	36
1.7. Teorinės dalies apibendrinimas	38
2. SUSIRINKIMŲ EFEKTYVUMO PROBLEMŲ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE EMPIRINIS TYRIMAS	40
2.1. Tyrimo metodologija	40
2.2. Tyrimo rezultatų analizė	42
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
ANOTACIJA	70
ANOTATION.....	71
SANTRAUKA	72
SUMMARY	73
PRIEDAI	74

LENTELĖS

1 lentelė. Komandų susirinkimai

2 lentelė. Susirinkimo organizavimo ir vedimo problemos

3 lentelė. Susirinkimų procesas

4 lentelė. Pagrindiniai susirinkimų organizavimo principai

5 lentelė. Efektyvaus susirinkimo praktika

6 lentelė. Anketoje suformuluotų klausimų grupės, jų tikslai ir eilės numeris

7 lentelė. Išvados remiantis anketų rezultatais, vadovavimo susirinkimams sritis

8 lentelė. Vadovavimo susitikimams srities vertinimas balais

9 lentelė. Sprendimų priėmimo srities vertinimas balais

10 lentelė. Sprendimų protokolavimo srities vertinimas balais

PAVEIKSLAI

- 1 pav. 3E kriterijų hierarchija
- 2 pav. Organizacinės komunikacijos
- 3 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo laiko naudojimas, proc.
- 4 pav. Sprendimų priėmimo procesas
- 5 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susitikimo dalyviams susitikimo teminis ir laiko planai paprastai įteikiami“ pasiskirstymas
- 6 pav. Atsakymų į anketos klausimą „Kiek klausimų dažniausiai būna numatyta svarstyti susirinkime?“ pasiskirstymas
- 7 pav. Atsakymų į anketos teiginį, susijusį su susitikimo tikslų pateikimu kvietime, pasiskirstymas
- 8 pav. Susirinkimų dalyvių sudėtis
- 9 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimus veda specialiai tam skirtas asmuo“ pasiskirstymas
- 10 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimus veda aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo“ pasiskirstymas
- 11 pav. Atsakymų, susijusių su susirinkimo vedėju, pasiskirstymas
- 12 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimo vadovas koreguoja darbotvarkę susitikimo metu“ pasiskirstymas
- 13 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Visi susitikimo dalyviai, nepriklausomai nuo statuso ar pareigų, turi vienodą ir pakankamą informaciją apie probleminę situaciją“ pasiskirstymas
- 14 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Sprendžiamų problemų priežastys yra kruopščiai aptariamoms susirinkimo metu“ pasiskirstymas
- 15 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Daug dėmesio skiriama pasiūlymų įgyvendinimo planavimui (sudaromi planai, nustatomos konkrečios užduotys, atsakingi darbuotojai, atlikimo terminai)“ pasiskirstymas
- 16 pav. Atsakymų, susijusių su anketos teiginiais dėl protokolavimo, pasiskirstymas
- 17 pav. Susirinkimų neefektyvumo priežastys
- 18 pav. Susirinkimų efektyvumo analizės rezultatų rodikliai
- 19 pav. Susirinkimų efektyvumo schema

ĮVADAS

Temos aktualumas. Organizacijų valdymo procesui dėl šiuolaikinių ekonominių, technologinių ir socialinių iššūkių tampant vis sudėtingesniais ir kompleksiškesniais, susirinkimai įgyja vis svarbesnę reikšmę organizacijų valdyme, nes daugelio problemų nebegalima išspręsti be įvairių sričių specialistų, be pasitarimo, be pasikeitimo informacija. Be to, grupinių sprendimų kokybė paprastai būna geresnė už individualiai priimtų sprendimų. Vis dėlto, įvairių šaltinių duomenimis, pasitarimai ir posėdžiai sudaro iki 50 proc. vadovų ir specialistų darbo laiko, todėl iškyla klausimas, ar tikrai tikslinga tiek daug darbo laiko ir žmogiškųjų išteklių skirti posėdžiams ir pasitarimams? Kaip būtų galima padidinti susirinkimų efektyvumą? Organizacijos sėkmės raktas yra jos darbuotojų noras jausti atsakomybę už savo darbą, todėl susirinkimai yra viena iš bendradarbiavimo formų, kuomet galima dalintis atsakomybę. Atsižvelgiant į tai, ypač svarbu nustatyti susirinkimų efektyvumo problemas ir rasti šių problemų sprendimo būdus.

Temos iširtumas. Susirinkimų organizavimo ir efektyvumo problemomis domėjosi ir tyrimus publikavo nedaug Lietuvos ir užsienio autorių. A.G.Raišienė (2005, 2007, 2012, 2014) rašo apie susirinkimų efektyvumą Lietuvos savivaldybėse, vadovavimą susirinkimams, sprendimų priėmimą susirinkimuose, dalyvių vaidmenis ir valdymą. I.Bakanauskienė, N.Petkevičiūtė (2003) - apie susirinkimų rūšis, problemas, D.Kšivickienė (2013) – apie susirinkimų eigą, etapus. S. Puškorius (2006) dėmesį skyrė bendradarbiavimo efektyvumo viešajame sektoriuje vertinimui, o A.Raipa ir J.Buškevičiūtė (2011) bei B.Mikulskienė ir kt. (2013) analizavo sprendimų priėmimo procesą viešajame sektoriuje. Užsienio autoriai, rašę susirinkimų efektyvumo problemų tema – M. Doyle ir D. Strausas (1982) – detaliai analizavo susirinkimų eigos etapus, organizacinius aspektus, siekiant maksimaliai gero galutinio susirinkimų rezultato, A.Milam (1994), S. Elsayed-Elkhouly (1997) - dėmesį skyrė susirinkimų efektyvumo didinimui. M. K.Rebori (2010), J.A.Amos (2005), T. Adams, J.Means ir kt. (2007) domėjosi ir rašė susirinkimų organizavimo ir tinkamo jų vedimo temomis.

Tyrimo objektas – susirinkimai Lietuvos savivaldybėse.

Problema. Kaip organizuoti ir valdyti susirinkimus, kad jie turėtų teigiamą, svarų vaidmenį organizacijos veiklai.

Hipotezė. Susirinkimų efektyvumas priklauso nuo susirinkimų organizavimo ir pasirengimo jiems lygio, nuo dėmesio ir laiko, skiriamo darbotvarkės planavimui, informacijos rinkimui, sprendimų rengimui, nuo susirinkimų vedėjo igūdžių bei priimtų susitarimų fiksavimo ir įsipareigojimų vykdymo. Rengiantis tyrimui, suformuluotos tokios hipotezės:

1. susirinkimo darbotvarkė susirinkimo dalyvius pasiekia likus per mažai laiko tinkamai pasirengti susirinkimui;
2. savivaldybėse susirinkimus veda aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo;
3. susitikimų metu priimti sprendimai nėra tvirtinami rašyti forma.

Tikslas – išanalizuoti susirinkimų organizavimo ypatumus Lietuvos savivaldybėse, identifikuoti ryškiausias problemas ir suformuluoti rekomendacijas, leidžiančias pagerinti susirinkimų valdymo praktiką.

Darbo uždaviniai:

1. išnagrinėti susirinkimų organizavimo teorinius aspektus;
2. atlikti Lietuvos savivaldybių administracijos atstovų, atsakingų už susirinkimų organizavimą, anketinę apklausą, siekiant nustatyti egzistuojančias susirinkimų valdymo problemas;
3. pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas identifikuotų problemų sprendimui.

Praktinė reikšmė: Struktūrizuotai išskiriami pagrindiniai efektyvių susirinkimų organizavimo ir raidos etapai. Identifikuotos Lietuvos savivaldybėse organizuojamų susirinkimų problemos ir pasiūlyti sprendimo būdai. Gauti tyrimo rezultatai palyginti su analogiško A.G.Raišienės (2007) atlikto tyrimo rezultatais. Nustatyti savivaldybių darbuotojų darbo organizavimo susirinkimų srityje pokyčiai leidžia pagrįsti susirinkimų valdymo tendencijas ateityje

Darbo struktūra: Šio magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro įvadas, kuriame pristatoma nagrinėtina tema, teorinė analizė, kurioje analizuojama mokslinė literatūra valdymo proceso ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo tema, susirinkimų organizavimo ir vedimo temomis, metodologinė dalis, kurioje pristatoma empirinio tyrimo specifika, praktinė analizė, kurioje analizuojami gauti tyrimo duomenys, išvados ir rekomendacijos, darbe taip pat pateikta anotacija ir santrauka. Šiame darbe yra 10 lentelių ir 19 paveikslų, 1 priedas. Darbui parengti panaudoti 43 literatūros šaltiniai, darbo apimtis siekia 63 psl.

PAGRINDINIAI VEIKSMINGO ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Valdymo ciklas apima sprendimų priėmimą, planavimą, organizavimą, vadovavimą, motyvavimą ir kontrolę ir yra būdingas bet kokiai organizacijai (Puškorius, 2007). Todėl iš to kyla natūralus poreikis, kad kiekvienas iš ciklų, o iš to ir pati organizacija, veiktų efektyviai, veiktų veiksmingai.

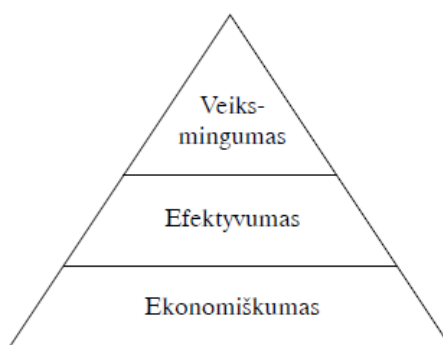
Literatūroje nėra gausu organizacijos efektyvumo, veiksmingumo procesų apibrėžimų. Būtina atkreipti dėmesį, kad šios dvi sąvokos negali būti tapatinamos ir laikomos sinonimais. A.Niely (1995 m., 330 p., cit. iš Gražulis ir kt., 2012) teigimu, veiksmingumas – koku lygiu patenkinti kliento poreikiai, o efektyvumas – kaip ekonomiškai buvo panaudoti organizacijos ištekliai tam, kad klientas būtų patenkintas. P. Drucker garsusis posakis taip pat apie efektyvumą ir veiksmingumą kalba kaip apie skirtingas sąvokas: „Efektyvumas – tai daryti taip, kaip reikia, o veiksmingumas – daryti tai, ką reikia“ (Drucker, 2004). Tuo tarpu vienas žymiausių viešojo sektoriaus tyrinėtojų ir teoretikų Janas Erikas Lane’as laikosi nuomonės, kad yra „<...> dvi pagrindinės efektyvumo rūšys: vidinis efektyvumas, arba produktyvumas, ir išorinis efektyvumas, arba veiksmingumas“ (cit. iš Puškorius, 2002).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad viešojo sektoriaus organizacijos veikla galėtų būti vertinama pasitelkiant 3E koncepciją – ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo rodiklius. Pasak S. Puškoriaus (2002, 31 psl.), ekonomiškumas suprantamas kaip panaudotų išteklių, reikalingų kokiam nors rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.), minimizavimas išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę. Šis kriterijus suteikia galimybę pasirinkti geriausią, t. y. ekonomiškiausią arba pigiausią būdą siekiant konkretaus rezultato.

Efektyvumas – tai pageidautinų veiklos rezultatų ir tiems rezultatams pasiekti panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių, sąnaudų bei kitų išteklių santykis (Puškorius, 2007, 24-25 psl.). S. Puškorius (2007, 25 psl.) pagrindiniu efektyvaus bendradarbiavimo principu laiko partnerių motyvaciją atlikti jiems pavestas funkcijas, tačiau geriausia efektyvumą vertinti konkretizavus nagrinėjamą situaciją ir išskyrus pagrindinius veiksnius, kurie yra svarbiausi nagrinėjamoje situacijoje.

Taigi apibendrinant ekonomiškumo ir efektyvumo kriterijų apibūdinimą pagal 3E koncepciją, galima teigti, kad ekonomiškumas vertina tik išlaidas, o efektyvumas skirtas vertinti laiką, darbuotojų, vykdančių konkrečią užduotį, skaičių, darbo organizavimo aspektus, sąveikos problemas ir kitus veiksnius.

Kaip jau minėta, efektyvumas būna laikomas veiksmingumo sinonimu, tačiau tai nėra tapačios sąvokos. Veiksmingumas laikytinas pranašesniu už efektyvumą, nes kalbine prasme yra labiau orientuotas į rezultatą. Ir nors egzistuoja daugybė veiksmingumo apibrėžimų, pasak S. Puškoriaus (2002, 33 psl.), veiksmingumas yra nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikrą išteklių kiekį. 1-ame paveiksle galima matyti, kaip pagal savo reikšmę ekonomiškumas, efektyvumas ir veiksmingumas pateikiami vizualine išraiška. Darytina išvada, kad šių reikšmių santykis išplaukia iš jų turinio.



Šaltinis: Puškorius, 2002

1 pav. 3E kriterijų hierarchija

Dar 1986 m. K.S.Cameronas apibendrina efektyvumą apibrėžiančius teiginius, dėl kurių ir šiuo metu beveik nesiginčijama (cit. iš Gražulis ir kt., 2012):

1. efektyvumas yra organizacijos teorijų šerdis ir negali būti ignoruojamas nei teoriniuose, nei empiriniuose tyrimuose;
2. kadangi joks organizacijos konceptualizavimas negali būti laikomas visaapimančiu ir išsamiu, tai ir efektyviai veikiančios organizacijos konceptualizavimas negali būti laikomas visaapimančiu ir išsamiu. Kadangi organizacijos samprata kinta, atitinkamai kinta ir organizacijos efektyvumo modelis ir samprata;
3. neįmanoma nustatyti nei geriausio, nei pakankamo organizacijos efektyvumo rodiklių rinkinio. Kriterijai paremti atskirtų individų vertybėmis arba tuo, kam jie teikia pirmenybę;
4. skirtingi organizacijos efektyvumo modeliai yra naudingi tiriant skirtingomis aplinkybėmis veikiančias organizacijas. Jų naudingumas priklauso nuo tyrimo keliamų tikslų ir nustatytų apribojimų;
5. organizacijos veiklos efektyvumas yra ne tiek teorinis, kiek problemos nulemtas konstruktas.

Efektyvumą būtina išmatuoti, nors greičiausiai nėra sukurto unikalios ir visiems atvejams tinkamo veiklos efektyvumo matavimo modelio. Tiek efektyvumas, tiek ekonomiškumas, tiek veiksmingumas yra veiklos rodikliai ir turi būti pamatuojami, išreiškiami konkrečiais skaičiais, kuriais remiantis būtų galima daryti išvadas apie šių rodiklių tinkamumą konkrečiu momentu, priimti sprendimus dėl veiklos tobulinimo ir pan. Tačiau atlikti matavimus nėra paprasta. Pagrindinė problema, su kuria susiduriama norint pamatuoti ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą, yra konkrečių kriterijų pasirinkimo problema. Kaip teisingai, tinkamai ir visapusiškai parinkti kriterijus, kuriuos pamatavus būtų galima daryti išvadas apie veiklos veiksmingumą? S.Puškorius (2002, 33 psl.) teigia, kad mažiausiai sunkumų sukelia ekonomiškumo matavimas, kadangi jis priklauso nuo santykinai mažesnio skaičiaus veiksmų, nei efektyvumas ir veiksmingumas, visi veiksniai yra susiję su lėšomis ir šis rodiklis gali būti lengvai įvertintas kiekybiškai. Viso to negalima pasakyti apie efektyvumą ir veiksmingumą. Efektyvumas, nors ir apima ekonomiškumo vertinimo metu nustatytus veiksmus, vis dėlto nagrinėja daug daugiau ir įvairesnių veiksmų, vertina veiklos rezultatus, yra arčiau organizacijos užsibrėžto tikslo. Šis rodiklis, nors ir sudėtingiau, nei ekonomiškumas, taip pat gali būti apskaičiuotas kiekybiškai. Veiksmingumo rodiklis, laikomas aukščiausio lygmens rodikliu, apima efektyvumo rodiklio matavimo rezultatus ir turi nustatyti kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams bei įvertinti, koku laipsniu pasiekti nustatyti kriterijai, tačiau kiekybinis šio rodiklio įvertinimas būna retai. Kaip teigia S.Puškorius (2002, 33 psl.) cituojamas Deirdre O'Neill: „Tarp kitko, kur kas sunkiau įvertinti organizacijos ar kokios nors jos programos veiksmingumą nei jos ekonomiškumą arba efektyvumą. Pagrindinė priežastis yra ta, kad veiksmingumas iš esmės yra kokybinis vertinimas, tuo tarpu efektyvumas ir ekonomiškumas susiję su kiekybiniais vertinimais“. Tam, kad veiksmingumą būtų galima pamatuoti kiekybiškai, S.Puškorius siūlo tikslus paskirstyti į uždavinius, taip pat atkreipdamas dėmesį, kad jokios organizacijos veiksmingumas negali būti pamatuotas, jei tikslai nėra suformuluoti ar yra neaiškūs, prieštaraujantys vienas kitam.

Apibendrinant galima teigti, kad tik nusistačius aiškius organizacijos tikslus, galima atlikti parengiamuosius darbus siekiant veiksmingo valdymo – nusistatyti kriterijus, siektinas reikšmes ir tada matuoti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą. Tačiau unifikuotų efektyvumo matavimo kriterijų negali būti – efektyvumas ir matavimas objektyviai gali būti apibrėžiami tik konkrečios organizacijos ir konkretaus jos veiklos laikotarpio kontekste.

Būtina pastebėti, kad jokia veikla nebus ekonomiška, efektyvi ir veiksminga, jei joje dalyvaujantys asmenys nesieks bendradarbiauti, dirbti kartu ir išvien siekti užsibrėžtų tikslų. „Organizaciją pripažįstant kaip kartu veikiančių žmonių vieną ar daugiau grupių, sutinkama, kad darbuotojai bendromis pastangomis siekia įgyvendinti organizacijos tikslus. Neabejotina, kad

bendros pastangos turi būti veiksmingos, todėl minėta prielaida darbuotojų kolektyve dažnai siejama su klausimu: kokiomis priemonėmis įmanoma užtikrinti darnų bendradarbiavimą ir efektyviai dirbti drauge.“ (cit. iš Gražulis ir kt., 2012). Darbas kartu laikomas darbu grupėje arba darbu komandoje. Mokslininkai sutinka, kad sąvoka „grupė“ nėra tapati sąvokai „komanda“, nes nebūtinai kiekviena grupė atitinka komandai keliamus reikalavimus, o tuo tarpu kiekviena komanda visada bus grupė. Tačiau siekiant efektyvios, veiksmingos organizacijos veiklos, būtina įvertinti, ar darbų atlikimo sąlygos kelia būtinybę dirbti drauge, ar darbas geriau bus atliktas dirbant individualiai. Taip pat svarbios ir darbuotojų asmeninės savybės, kurios gali turėti įtakos bendradarbiavimui. Tačiau darbas grupėje užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, gerina kokybinius veiklos organizavimo rodiklius, mažina sąnaudas.

Bendradarbiavimas laikomas ypatinga veiklos rūšimi, nes veikla vykdoma dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms. Literatūroje galima rasti nemažai bendradarbiavimo modelių. A.G.Raišienė (2006, 2008), remdamasi daugelio autorių darbais, išskiria šiuos bendradarbiavimo modelius: tinklinį, kooperacijos, partnerystės ir koalicijos, taip pat siūlo aukščiausios organizacijų brandos reikalaujantį integracinio bendradarbiavimo modelį. Bendradarbiavimo efektyvumas priklauso ne tik nuo pasirinkto bendradarbiavimo modelio, žymia dalimi jis priklauso nuo partnerių, darbuotojų indėlio į siekiamą rezultatą. Pasak S.Puškorius (2007), „bendradarbiavimo efektyvumas atliekant kokias nors funkcijas – tai papildomas indėlis, kuris gaunamas kartu su partneriais taikant konkretų bendradarbiavimo modelį organizacijoje.“. Tačiau lemiamą reikšmę bendradarbiavimo efektyvumui turi partnerių motyvacijos atlikti jiems paskirtas funkcijas lygmuo. Kaip jau buvo minėta, norint įvertinti bendradarbiavimo efektyvumą, reikia pasirinkti individualiai situacijai pritaikytus rodiklius ir kriterijus. Tai gali būti laikas, vykdytojai, lėšos, kiti išteklių, atliekamos funkcijos kokybės pokyčiai ir pan. Tačiau kuo procesas yra sudėtingesnis, apimantis keletą atsakingų, tuo sunkiau yra pasiekti veiklos efektyvumą.

Kaip pasiekti tenkinančius veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo rodiklių neįmanoma be bendradarbiaujančių darbuotojų, taip bendradarbiavimas neįmanomas be komunikacijos. Komunikacija yra plačiai vartojamas terminas, tačiau bendriausia prasme tai yra keitimasis informacija, tai įrankis perduoti žinias arba būdas priimti žinias simbolių, ženklų ir elgsenos pagalba, tai dviejų ar didesnio skaičiaus žmonių bendravimas, siekiant verbaliniu arba neverbaliniu būdu pasikeisti informacija (pagal Gražulis ir kt., 2012). A.Šalčius (2009) nurodo, kad komunikavimo proceso vaidmuo organizacijos valdymo funkcijų požiūriu labai svarbus, kadangi komunikuojant darbuotojams pateikiami suformuoti tikslai, komunikacijos kokybė įtakoja organizacinių tikslų pasiekimus, komunikacija turi esminę reikšmę organizuojant žmogiškuosius ir kitus išteklius.

Veiksmingam valdymui visada reikalinga informacija ir būtent komunikavimo proceso metu ji yra gaunama. Komunikuodami organizacijos darbuotojai keičiasi informacija apie vykdomą veiklą. Pasak A.G.Raišienės (2007), komunikacija laikoma viena iš sėkmingo bendradarbiavimo veiksmų, nes:

- aukštais komunikavimo gebėjimais pasižymintys asmenys geriau sugeba savo indėlio ir grupinės veiklos rezultatų sąsajas, be to, jie sugeba įtikinti kitus grupės narius siekti efektyvumo
- aukšti komunikavimo gebėjimai būtini derybose su suinteresuotais subjektais bei siekiant konsensuso pačioje grupėje;
- komunikavimas yra pasitikėjimo, pagarbos, pagalbos, atsakomybės pasidalijimo ir įsipareigojimo egzistavimo prielaida.

Komunikacija organizacijoje atlieka eilę svarbių funkcijų, lemiančių organizacinės veiklos efektyvumą (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003):

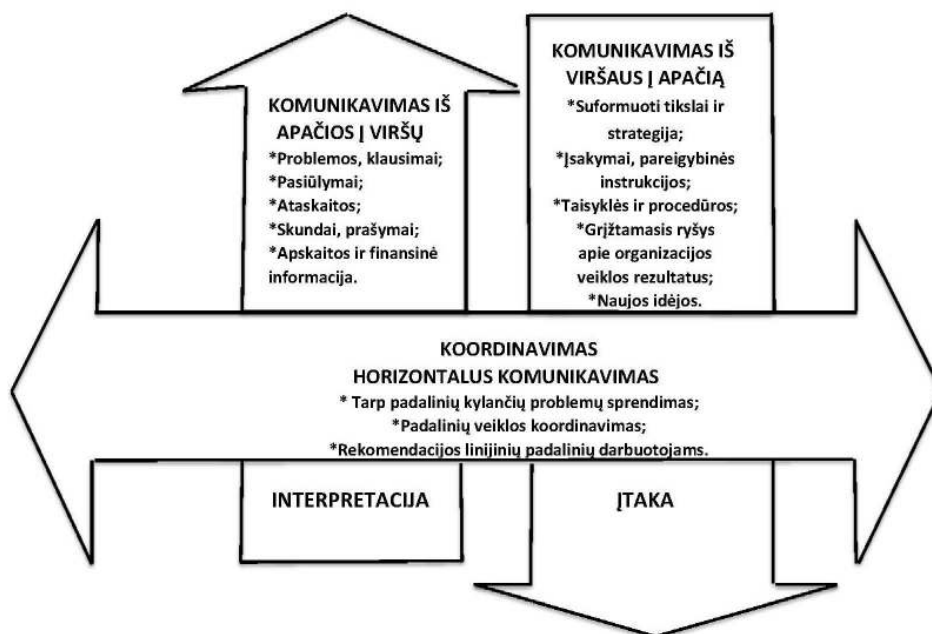
- kontrolės, kuri pasireiškia tiesiogiai darbo atlikimo procese, kai iškyla problemos, susijusios su darbuotojui pavestomis užduotimis;
- motyvacijos, nes darbuotojai gauna pakankamai informacijos ir žinių, siekiant pagerinti darbo rodiklius, tuo pačiu gaunant įvertinimą ir paskatinimą;
- emocijų išreiškimo, nes slopinamos emocijos mažina darbo efektyvumą;
- informavimo, nes darbuotojui negaunant pakankamai informacijos, nukenčia jo darbo kokybė.

Kadangi organizacija apima platų ratą žmonių, darbuotojų, kurie kiekvieną dieną tarpusavyje komunikuoja, keičiasi patyrimu, mintimis, išgyvenimais, efektyvi komunikacija lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystymąsi ir darbo sėkmę (Baršauskienė, Ivaškevičienė 2005).

Stoner, Freeman, Gilbert (2001) teigimu, be efektyvaus komunikavimo organizacijoje darbo sėkmė, tinkamas darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Tik tiksli, efektyvi komunikacija lemia organizacijos vystymąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą (cit. iš Paužuolienė, Trakšelys, 2009).

Efektyvus bendradarbiavimas negalimas vyraujant vienpusiam komunikacijos tipui, kada pranešimas keliauja viena kryptimi be poreikio atgaliniam ryšiui, nes vienpusė komunikacija yra nukreipta iš viršaus į apačią ir pasižymi nelygiaverčiais galios ryšiais. Abipusė komunikacija numato dialogą, interaktyvią sąveiką tarp pranešėjo ir gavėjo. Šiam komunikacijos tipui yra būdingi

simetriniai santykiai tarp bendraujančių, komunikacija nukreipta iš apačios į viršų, pasižymi abipuse sąveika ir yra neatsiejama nuo grįžtamojo ryšio teikimo (Dromantaitė ir kt., 2012). 2-ame paveiksle pateikiama organizacinės komunikacijos schema.



Šaltinis: Daft, 2000

2 pav. Organizacinės komunikacijos

Komunikacijos procesas mokslininkų traktuojamas kaip grįžtamasis ryšys, kuriame dalyvauja siuntėjas, gavėjas ir žinia, kuri yra perduodama bei suskirstoma į tokius procesus: užkodavimo procesas, persiuntimas ir iššifravimas. Komunikacijos veiksmas susideda iš kelių etapų: informacijos atsiradimo (idėja), kodavimo bei kanalo pasirinkimo, perdavimo, dekodavimo, grįžtamojo ryšio. Neretai tiek organizacijos viduje, tiek santykiuose su išore kyla komunikacijos konfliktų, kurie dažniausiai atsiranda dėl informacijos stokos, klaidingos informacijos, skirtingo informacijos supratimo, skirtingų vertinimo būdų. Kita problema – žinios formulavimas, kai kyla abejonių dėl žinios turinio arba nepakankamo situacijos ar gavėjo pažinimo. Nesugebėjimas išreikšti idėjos gali sukelti emocinius konfliktus. Jeigu darbuotojas nesugeba išspręsti tokio pobūdžio problemų, komunikacijos procesas prasideda netinkamai ir gali greitai nutrūkti. Rašymo įgūdžių stoka taip pat gali sutrukdyti žinią pateikti efektyviai (cit iš Mažeika ir kt, 2011). Todėl galima teigti, kad komunikacijos proceso efektyvumas labiausiai priklauso nuo komunikuojančio asmens turimų gebėjimų sklandžiai reikšti mintis, tinkamai klausytis, veiksmingai bendrauti.

Apibendrinant veiksmingą organizacijos veiklos procesą įtakančias sąlygas, būtų galima teigti, kad siekiant veiksmingos veiklos, bet kuriame veiklos etape reikalingas ekonomišką,

efektyvus procesų valdymas ir visų suinteresuotų asmenų geranoriškas bendradarbiavimas, grįstas tinkama komunikacija. Atsižvelgiant į tai, kad vienu iš mažiausiai efektyvių bendradarbiavimo ir komunikacijos procesų organizacijose laikomi susirinkimai, toliau šiame darbe bus nagrinėjami susirinkimų valdymo teoriniai aspektai.

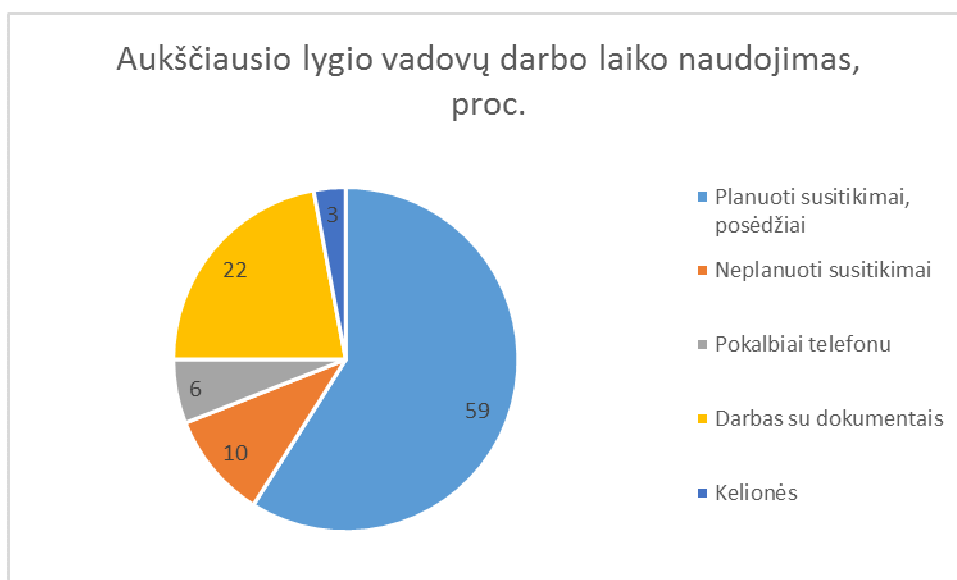
1. SUSIRINKIMŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Susirinkimų paskirtis

Viena iš svarbių organizacijos komunikacijos formų yra susirinkimai. Susirinkimas – tai žmonių grupė, susirinkusi tam tikroje vietoje, bendraujanti tarpusavyje tam tikrą laiką, kad pasiektų bendrą tikslą. Susirinkimas gali ir turi būti efektyviu instrumentu siekiant priimti sprendimus, gauti informaciją, susitarti dėl veiksmų, išspręsti problemas (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003). Susirinkimuose dirbantys žmonės laikomi efektyviai dirbančia darbo grupe, jei:

- turi aiškius tikslus;
- ją sudaro optimalus narių, pasižyminčių skirtingomis asmeninėmis savybėmis, požiūriais, žiniomis, praktiniais įgūdžiais, skaičius;
- ji yra sutelkta;
- ji paklūsta taisyklėms ir normoms, lengvinančioms informacijos, idėjų, požiūrių mainus;
- bendradarbiavimui joje sukurtos optimalios sąlygos (Lekavičienė ir kt., 2013, 399 psl.).

Susirinkimai - tai komunikavimo procesas, o vadovai paprastai didžiausią savo darbo laiko dalį skiria komunikavimui. 3-iame paveiksle pateiktas grafinis aukščiausio lygio vadovų darbo laiko naudojimas rodo, kad vadovai net 70 proc. savo darbo laiko skiria susitikimams, posėdžiams, kurie, priklausomai nuo tikslo, būna grupuojami įvairiais aspektais.



Šaltinis: Paliulis ir kt., 2004

3 pav. Aukščiausio lygio vadovų darbo laiko naudojimas, proc.

Susirinkimai gali būti skirstomi pagal tikslus arba pagal organizavimo formą.

Doyle ir Straus (1982, 204 p.), susirinkimų organizavimo teorijos pradininkai, susirinkimus grupuoja pagal jų organizavimo tikslą, išskirdami tokius susirinkimų tipus:

- problemų sprendimo;
- sprendimų priėmimo;
- planavimo;
- atskaitomybės, ataskaitų rengimo;
- atgalinio (grįžtamojo) ryšio formavimo.

Autoriai teigia, kad kiekvienas iš išvardintų susirinkimų tipų reikalauja skirtingo pasiruošimo, dalyvių skaičiaus, susirinkimo vedimo metodo pasirinkimo. Todėl būtina susitikimo planavimo etape numatyti būsimą susirinkimo tipą ir atsižvelgiant į tai susitikimą planuoti kryptingai.

D. Bernotienė (2003), pagrindu ėmusi Doyle ir Straus (1982), pateikia tokių susirinkimų grupavimą:

Pagal tikslus:

- **informaciniai:** pagrindiniu tokio tipo susirinkimo tikslu laikomas poreikis suteikti, perduoti reikalingą informaciją, atsakyti į klausimus. Informaciniai susirinkimai turėtų būti organizuojami siekiant eliminuoti informacijos trūkumą, pateikti ją aiškiau, nes paprastai darbuotojai, kuriems trūksta informacijos, yra linkę jos stygių užpildyti savo samprotavimais, diskusijomis su kolegomis. Būtina konstatuoti, kad tokiu būdu gauta informacija labai dažnai nebūna tiksli ir atitinkanti realią situaciją dėl kiekvieno žmogaus emocijų, nuostatų poveikio. Todėl labai svarbu tokių susitikimų metu informaciją pateikti labai aiškiai ir vienareikšmiškai, atsakyti į visus darbuotojams kylančius klausimus. Informacinių susirinkimų metu rekomenduojama dalyvius susodinti teatro principu, nes taip efektyviau girdima perduodama informacija, neskatinamos diskusijos ir yra mažiau galimybių jas vystyti. Net apie 30 proc. darbo laiko būtų sutaupoma, jei ypač trumpi informaciniai susirinkimai būtų pravedami dalyviams stovint.

- **ugdymo/mokymo:** organizuojami mokytis, tobulėti. Susirinkimo sėkmingumą sąlygoja dalyvių įsitraukimas į informacijos įsisavinimo procesą, aktyvios diskusijos ir praktinių užduočių atlikimas. Tokių susirinkimų metu rekomenduojama dalyvius sodinti pusračiu, U arba V forma su stalais, nes taip išlaikoma aktyvi vedėjo pozicija, o dalyviai skatinami būti lygiateisiais.

- ***problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo***: tokių susirinkimų tikslas – spręsti problemas, nustatyti kliūtis ir galimybes jas pašalinti. Šio tipo susirinkimai susideda iš kelių etapų:

- 1) situacijos analizė – aiškiai, be asmeninės nuomonės ir nedramatizuojant supažindinama su situacija, išsiaiškinama, kaip ją mato dalyviai. Etapo tikslas yra nustatyti, ar dalyviai teisingai supranta aptariamą situaciją ir įtraukti juos į diskusiją.

- 2) problemos izoliavimas – registruojamos visos su šia situacija susijusios problemos, prioritetiškai nustatomos svarbiausios. Etapo tikslas: identifikuoti pagrindinę situaciją sukėlusią priežastį ir įtraukti dalyvius į problemos sprendimą.

- 3) kliūčių nustatymas – aptariama visa susijusi informacija, faktai ir prielaidos, užduodami nukreipiantys klausimai, kurie skatina konkrečiai įvardinti kliūtis, trukdančias pasiekti pageidaujamą tikslą. Klausimai, prasidedantys žodžiais kas, kodėl, kaip leidžia dalyviams išreikšti savo mintis. Etapo tikslas: rasti kliūtį, nustatyti jos kilmę, skatinti dalyvius prisiimti atsakomybę.

- 4) veiksmų numatymas – šio etapo metu leidžiama dalyviams išdiskutuoti problemos sprendimo veiksmus, paskatinti, padrašinti. Etapo tikslas: pabrėžti, jog dirbama dėl partnerystės (organizacijos, kolektyvo, komandos), įtraukti dalyvius į veiksmų plano sudarymą, perduoti jiems atsakomybę, „uždegti“, įkvėpti tikslo siekimui.

- ***Idėjų generavimo arba pristatymo*** susirinkimai organizuojami išgeneruoti geriausią idėją arba geriausią išrinkti iš kelių suformuluotų alternatyvų. Rekomenduojama taikyti „smegenų šturmo“ metodą, aktyvinantį kūrybiškumą. Tokio susirinkimo metu labai svarbus didelis dalyvių įsitraukimas, tokiu būdu pasidalinant atsakomybe. Rekomenduojamas dalyvių sodinimas prie apvalaus stalo arba ratu be stalų.

- ***Proginiai*** susirinkimai skirstomi pagal jų paskirtį išskiriant ataskaitinius (apžvalga, padėja, vizija), apdovanojimo, pristatymo ir sveikinimo. Rekomenduojama dalyvius susodinti teatro principu.

- a) pagal organizavimo formą: neoficialūs, specialūs, nuolatiniai ir oficialūs susirinkimai. Kuo susirinkimas oficialesnis, tuo labiau laikomasi susirinkimui keliamų reikalavimų. Neoficialūs susirinkimai galėtų būti organizuojami 1-4 kartus per mėnesį, dalyvaujant vadovui ir trukti ne ilgiau nei 1,5 val. Susirinkimų laikas ir tikslas (turinys) skelbiami iš anksto. Gerai organizuojami susirinkimai turi labai aiškias laiko ribas – jie prasideda ir baigiasi numatytu laiku. Patartina organizuojant susitikimą atsižvelgti į numatytą jo pradžios laiką - jeigu susirinkimas organizuojamas darbo pradžioje, reiktų pasirūpinti kava/arbata, gaiviaisiais gėrimais, jeigu darbo

pabaigoje – lengva užkanda, kad dalyviai nejaustų skrandžio maudimo ir galėtų maksimaliai įsitraukti į susitikimo procesą – teikti pasiūlymus, dalyvauti diskusijose.

I.Bakanauskienė ir N.Petkevičiūtė susirinkimus grupuoja pagal (2003, 134 p.):

a) dydį:

- asamblėja - 100 ir daugiau žmonių, kurie klausosi daugiausia tik klausosi kelių pagrindinių oratorių;

- taryba – 40 ar 50 žmonių, kurie daugiausia klausosi pagrindinių pranešėjų, tačiau gali išsakyti ir savo nuomonę;

- komitetas – 10 ar 12 žmonių, kurie visi turi teisę šnekėti, kontroliuojami susirinkimo pirmininko.

b) dažnumą: kasdieniniai, kas savaitiniai, kas mėnesiniai, kasmetiniai.

c) priežastis:

- apibrėžti ir paruošti taisykles, elgesio liniją, procedūras;

- paruošti informacinius biuletenius;

- paskirstyti darbo įgaliojimus;

- pasiūlyti paramą ir pakelti darbuotojų entuziazmą;

- pristatyti naujus darbo planus ir metodus;

- pristatyti naują įrangą ar naujus produktus;

- išsiaiškinti darbuotojų problemas, jausmus, nuomones, idėjas;

- nuraminti nesutarimus;

- išklausyti pranešimus, įvertinimus ir pasiūlymus;

- tirti ir spręsti sudėtingas problemas.

B.R.Jewell (2002, 434 p.) kaip atskirą susirinkimų rūšį išskiria komandos susirinkimus, pabrėždamas, kad komandos susirinkimai yra neatskiriama komandinio darbo bruožas. Pasak B.R.Jewell, komandų susirinkimai turi vykti reguliariai, ne ilgiau kaip 30 min., pagrindinį pranešimą turi paskelbti vadovas, tačiau jo trukmė turi būti ne ilgesnė kaip 30 proc. viso pranešimams skirto laiko, pranešimo nuostatos turi pasiekti visus darbuotojus ne vėliau kaip per 48 valandas, o susirinkimo metu būtina skatinti bendras diskusijas. Komandos susirinkimo privalumai ir trūkumai pateikti 1-oje lentelėje.

1 lentelė. Komandų susirinkimai

Privalumai	Trūkumai
Gerina komunikaciją	Gali būti per griežtas ir užsipuolantis
Užtikrina reguliarią bendravimą	Vienpusė komunikacija (iš viršaus į apačią)
Padeda vadovams palaikyti ryšius	Informacija klausytojams gali būti nesvarbi
Ugdo pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir atsidavimą	Dirbantiems pamainomis ar ne pilną darbo dieną gali būti nepriimtina
Padeda įveikti pokyčius	Komandų vadovai gali stokoti kvalifikacijos ar asmeninių bruožų ir nesugebėti veiksmingai vesti susirinkimo
Užkerta kelią nesusipratimams	Nesuteikdamas svarbios informacijos, susirinkimas netenka reikšmės
Stiprina komandos vadovo vaidmenį	

Šaltinis: Jewell, 2002

Tuo tarpu D.Kšivickienė (2013) atskiru susirinkimų tipu nurodo projekto planavimo susirinkimus, kurių metu vyksta planavimo, išteklių identifikavimo, atsakomybės paskirstymo darbai, todėl svarbu dokumentuoti sprendimus, veiksmus, pasiskirstymą atsakomybėmis.

Sparčiai plintant technologijoms, galima išskirti dar vieną susirinkimų rūšį - populiarėja videokonferencijos, internetiniai seminarai, t.y. susitikimai gali būti organizuojami virtualiu būdu.

B.Mikulskienė ir kt. (2013, p. 36), aprašydami dalyvavimu grįstą viešąjį valdymą kaip vieną iš susitikimų organizavimo būdų ir įvardija elektroninių posėdžių sistemą. Tai informacinių technologijų suteikta aplinka, skirta grupių posėdžių proceso palengvinimui. Ši sistema dažniausiai apima įvairias paramos priemones: komunikacijos, sprendimų paieškos, probemų aptarimo, derybų, konfliktų sprendimo, sistemų analizės, modeliavimo. Pasak autorių, tokia elektroninių posėdžių sistema suteikia grupines bendradarbiavimo galimybes, tokias kaip dokumentų rengimas, redagavimas ar pasidalinimas sukurtais dokumentais, o „pagrindinis elektroninių posėdžių sistemos privalumas yra galimybė visiems posėdžių dalyviams anonimiškai komentuoti pateiktas idėjas. Tiek valstybės tarnautojai, tiek išoriniai suinteresuotieji turi galimybę aptarti vienas kito idėjas nuasmenintai, taip išvengiant galimos konfrontacijos dėl skirtingų išankstinių prieigos elementų. ... Šis būdas įtraukti dalyvius į sprendimų priėmimą efektyviausias tada, kai siekiama plataus problemos ir sprendimo alternatyvų analizės“.

Ekspertai teigia, kad elektroniniai susirinkimai užima mažiau laiko ir jie vyksta apie 55 procentus greičiau, nei tradiciniais būdais organizuojami posėdžiai (Robbins. ir Decenzo, 2001, 132 psl.). Be to, virtualūs susirinkimai yra pigesni, nes nėra transporto išlaidų, darbuotojai neleidžia savo darbo laiko kelionėse, sprendimai gali būti priimami operatyviau ir greičiau. Kita vertus, elektroniniai susirinkimai netinka, jei reikalinga priimti sprendimą. Yra iširta, kad bendraudami nuotoliniu būdu susirinkimo dalyviai yra linkę į konformizmą. Be to, sprendimui priimti sugaištama

tris kartus daugiau laiko, nei bendradarbiaujant tiesiogiai (Raišienė, Jonušauskas, 2012; Raišienė, 2012). Tad elektroniniai posėdžiai yra labiausiai tinkami pasidalinti informacija, gauti nurodymus, teikti ataskaitas.

Apibendrinant verta pastebėti, kad nepriklausomai nuo susirinkimo tipo, visi pristatyti autoriai sutinka, kad siekiant rezultatyvaus susirinkimo, būtina tinkamai jam pasiruošti ir gebėti valdyti jo eigą. Dėl to toliau darbe plačiau nagrinėjami šie ir kiti susirinkimų efektyvumą veikiantys faktoriai.

1.2. Susirinkimų organizavimas

Susirinkimo organizavimas nėra nesudėtingas ir paprastas darbas, kaip įprasta manyti. Siekiant tinkamai pasirengti susirinkimui ir užtikrinti efektyvų ir sklandų jo eigos procesą, būtina išmanyti pagrindines susirinkimų organizavimo taisykles ir skirti nemažai darbo laiko susirinkimo planavimui.

Prieš organizuojant susitikimus, reikia atsakingai įvertinti, ar būtina organizuoti susitikimą, nes tam tikriems tikslams pasiekti reikalingas grupinis darbas, tačiau yra veiklų, kuriose geresnis rezultatas gali būti pasiektas tik dirbant individualiai (Adams ir kt., 2007, Doyle ir Strausas, 1982, Rebori, 2010). Doyle ir Strausas (1982, 157 psl.) mano, kad organizuoti susitikimą reikia, kai:

- reikalinga informacija arba pasiūlymai;
- siekiama įtraukti daugiau asmenų į problemos sprendimo ar sprendimo priėmimo procesą;
- atsiranda situacija, kuri turi būti išspręsta;
- grupė pati prašo susitikimo;
- atsiranda problema, reikalaujanti ne vieno padalinio dalyvavimo siekiant ją išspręsti;
- nėra aiški problemos kilmė ir atsakingi už jos sprendimą.

Pastebėtina, kad susirinkimai dažnai organizuojami netikslingai, veikloms, kuriose geresnių rezultatų galima pasiekti dirbant individualiai, todėl susirinkimai gali būti laikomi laiko vagimis, nes darbuotojai jais netiki ir neįžvelgia jų naudos. Susirinkimų nederėtų organizuoti, kuomet reikia detaliai analizuoti informaciją, rengti ir rinkti duomenis pristatymams.

Taip pat nustatyta (Adams ir kt., 2007, 17 psl.), kad susirinkimai būna neefektyvūs, nes 55 proc. susirinkimų paprastai dominuoja vienas arba du žmonės, 32 proc. žmonių bijo kalbėti susirinkimuose, 39 proc. sprendimų yra priimami tik pasibaigus susirinkimui, o net 80 proc.

susirinkimuose vykstančių diskusijų yra apie tai, su kuo jame dalyvaujantys ir taip sutinka. Galima teigti, kad būtent dėl tokių priežasčių susirinkimai dažnai yra laikomi beprasmišku užsiėmimu ir nereikalingu darbo procesu.

I. Bakanauskienė ir N. Petkevičiūtė (2003, p.135) pateikia tokią susirinkimų organizavimo ir vedimo problemų analizę:

2 lentelė. Susirinkimo organizavimo ir vedimo problemos

Problema	Priežastis
I. Susirinkimo organizavimas	
I.1. Vėluojantys dalyviai	- galvojimas, kad susirinkimas vis tiek neprasidės laiku ir todėl neverta gaišti ir atvykti punktualiai
I.2. Aiškiai neapibrėžtas susirinkimo tikslas	- vadovas nepakankamai pasiruošė susirinkimui - turima per mažai informacijos tema, kuri bus nagrinėjama susirinkime
II. Susirinkimo pravedimas	
II.1. Dalyviai per ilgai kalba	- polinkis nukrypti nuo aptariamos temos, kalbėjimas apie tai, kas nesusiję su susirinkimo tikslu; - nesugebėjimas lakoniškai išsakyti savo minčių
II.2. Dalyviai nepakankamai pasisako	- žmogus laukia, kol bus pasakyta, jog dabar jo eilė pasisakyti; - drovėjimasis kitų aukštesnio rango dalyvių; - baimė būti nuslopintam kitų dalyvių keliamo pastovaus triukšmo ir pertraukimų
II.3. Dalyviai nesiklauso ir kalbasi tarpusavyje	- pranešimas ar sprendžiama problema yra neįdomūs ar neaktualūs; - kuri nors vieta iš pranešimo labai aktuali, todėl dėl jos imama tarpusavyje diskutuoti
II.4. Dalyviai, turintys kitų (savų) tikslų	- asmuo atėjo į susirinkimą vieno konkretaus sprendimo priimti, turėdamas slaptą tikslą įtikinti grupę priimti būtent jo siūlomą sprendimą

Šaltinis: Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003

Tinkamai organizuotas susirinkimas gali padėti išspręsti problemas, rasti naujas galimybes, tačiau susirinkimas, kuriam nebuvo pasiruošta, trukdo darbuotojų darbo laiką, nes tuo metu, kai dalyvaujama susirinkimuose, darbai nėra atliekami. Tokiu būdu netinkamai organizuoti susirinkimai daro didelę įtaką darbuotojų darbo našumui. Susirinkimuose praleidžiama daug darbo laiko, tačiau realios naudos iš susirinkimų jaučiama labai mažai. Mokslininkų Elsayed-Elkhouly ir Lazarus (Elsayed-Elkhouly ir kt., 2007, 674 p.) atliktas tyrimas parodė, kad tik mažiau nei pusėje (45 proc.) susirinkimų pavyksta pasiekti numatytų tikslų. Šis tyrimas taip pat atskleidė, kad didelei daliai susirinkimų lemta būti nesėkmingais jiems dar net neprasidėjus, nes nepaisant to, kad net 98 proc. apklaustųjų manė, kad susirinkimui būtina pasiruošti iš anksto, iš tikrųjų savo laiką posėdžio pasiruošimui skyrė tik 32 proc. dalyvavusių tyrime. Pasiruošimo susirinkimams svarba taip pat akcentuojama JAV Viešosios politikos tyrimų instituto (2003) mokslininkų. Jie teigia, kad priimti

sprendimai nėra susirinkimo darbo rezultatas, problemos sprendimo siūlymai turėtų būti susiformavę dar iki susirinkimo. Būtent todėl susirinkimo pasiruošimui turi būti skiriamas labai didelis dėmesys. Geram sprendimui parengti reikia skirti apie 80 proc. laiko iki susitikimo, o susitikimo metu, per likusius 20 proc. laiko, pasiūlytas sprendimas turi būti pristatytas ir ratifikuotas.

Aprašytos susirinkimų problemos tik patvirtina informaciją, kad siekiant išvengti nerezultatyvių susirinkimų tiek dalyvavimo juose, tiek jų organizavimo prasme, būtina skirti laiko pasirengti susirinkimams.

Pasiruošimas susirinkimui apima keletą etapų (Kšivickienė, 2013):

1. dalyvių informavimas – informavimo būdai priklauso nuo tikslinių grupių ypatumų ir jų pasiekiamumo: jeigu į susitikimą kviečiami aukšto rango asmenys, jiems siunčiami oficialūs kvietimai, organizacijos atstovai į susirinkimą paprastai kviečiami el.paštu.
2. tinkamos vietos parinkimas;
3. specifinių poreikių įvertinimas – būtina įvertinti, ar susirinkime dalyvaus asmenys su negalia, ar gali būti reikalingas vertėjas.
4. darbotvarkės parengimas, pranešimų medžiagos platinimas (plačiau aprašomas šio darbo 1.3. skyriuje);
5. susirinkimo moderavimas (plačiau aprašomas šio darbo 1.4. skyriuje).

Siekiant, kad susirinkimo organizavimo procesas būtų efektyvus, kryptingas ir nuoseklus, JAV Viešosios politikos tyrimų instituto mokslininkai (2003) siūlo naudoti kontrolinį klausimų sąrašą, kuris naudingas organizuojant susirinkimus. Mokslininkų nuomone, identifikavus svarbiausius klausimus, į kuriuos reikia atsakyti sau rengiantis susirinkimui, susirinkimo metu ir susirinkimui pasibaigus, galima išvengti klaidų ir siekti efektyvaus susirinkimo rezultato.

Visi susirinkimai susideda iš tam tikrų etapų. Doyle ir Strausas (1984) išskiria šiuos:

1 etapas: susirinkimo pradžia: pasisveikinimas, prisistatymas (jeigu ne visi dalyviai pažįsta vedėją). Pasisveikinimas būtinas nepaisant to, kad jau buvo pasisveikinta su visais dalyviais, juo yra pranešama apie susirinkimo pradžią.

2 etapas: tikslų paaiškinimas: aiškiai, konkrečiai įvardijamas susirinkimo tikslas/tikslai, pabrėžiant, kokius sprendimus reikia priimti susirinkimo metu, kokius veiksmus reikia inicijuoti.

3 etapas: darbotvarkės pristatymas: klausimai pristatomi pagal jų eiliškumą darbotvarkėje. Šiame etape labai svarbu pateikti koncentruotą informaciją, neleisti vystyti diskusijoms.

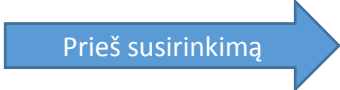


4 etapas: susirinkimo eiga: svarbiausia šiame etape – mokėti klausytis ir išgirsti. Būtina įvardinti, ko tikimasi iš dalyvių, juos įtraukti, skatinti diskutuoti. Rekomenduojama užduoti uždarus klausimus, prasidedančius žodžiais „kas“, „kada“, „ar“, nes tokiu būdu neleidžiama išsiplėsti diskusijai ir greičiau gaunama reikalinga informacija. Šiame etape svarbu nenutrakti dalyvių, būti diplomatiškam.

5 etapas: rezultatų/susitarimų tvirtinimas, kurio metu koncentruotai, bet tiksliai įvardijami priimti susitarimai, rezultatai, atsakingi asmenys ir numatytos datos.

6 etapas: apibendrinimas ir kitų žingsnių numatymas: esminių minčių apibendrinimas, padėkojimas, perspektyvos paminėjimas: vizija, kvietimas veikti, įpareigojimas, oficialus pareiškimas ir pan.

T.Adams ir kt. (2007) teigia, kad susirinkimo etapai arba pats susirinkimo procesas negali apimti tik vykstančio susirinkimo. Pasak autorių, susirinkimas yra tris etapus apimantis procesas: tai susirinkimo planavimas, susitikimo vedimas, identifikuojant pagrindinius siekiamus rezultatus bei priimtų sprendimų užtvirtinimas numatant tolesnius veiksmus. Detaliau šis procesas pavaizduotas 3-ioje lentelėje.

3 lentelė. Susirinkimų procesas

 Prieš susirinkimą	 Susirinkimo metu	 Po susirinkimo
<ul style="list-style-type: none"> • Svarstytinų klausimų identifikavimas • Siektinų rezultatų nustatymas • Susirinkimo tipo nustatymas • Sprendimų priėmimo būdo parinkimas • Dalyvių rolių ir atsakomybių nustatymas • Dalyvių sąrašo sudarymas • Susirinkimo datos, laiko ir vietos parinkimas • Darbotvarkės parengimas • Kvietimo ir darbotvarkės siuntimas dalyvams • Susirinkimui reikalingos medžiagos parengimas • Susirinkimo vietos ir reikalingos įrangos parengimas • Susirinkimo medžiagos siuntimas dalyviams • Susirinkimo dalyvių patvirtinimas dėl dalyvavimo • Ankstesnis organizatoriaus atvykimas siekiant patikrinti, ar viskas parengta susirinkimui 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasveikimas • Darbotvarkės pristatymas • Dalyvių pristatymas • Pagrindinių susirinkimo eigos taisyklių pristatymas • Susirinkimo moderavimas: dialogo plalankymas, rezultatų kūrimas, sprendimų patvirtinimas • Priimtų sprendimų vykdymo terminų, vykdytojų nustatymas • Susitarimas dėl tolesnių veiksmų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Susirinkimo dokumentacijos raštiškas parengimas • Pasiektų rezultatų peržiūra su vadovu • Grįžtamojo ryšio iš susirinkimo dalyvių gavimas • Pasiektų rezultatų pasidalinimas su visais dalyviais • Kontrolė, kad būtų atlikti susirinkimo metu pavesti darbai

Šaltinis: Adams ir kt., 2007

Literatūroje, ypač užsienio, galima rasti nemažai informacijos, žingsnių, gairių, kaip tinkamai pasirengti, organizuoti ir vesti susirinkimą. Analizuotų autorių darbuose esanti informacija buvo sugrupuota išskiriant svarbiausias dalis ir yra pateikiama 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Pagrindiniai susirinkimų organizavimo principai

	Nustatomas susirinkimo tikslas	Iš anksto parengiamas ir platinamas darbotvarkė	Nustatoma susirinkimo pradžia ir pabaiga	Nustatoma susirinkimo vieta	Kviečiamieji reikalingi dalyviai	Paskiriamas susirinkimo vedėjas	Paskiriami atsakingi už svarstomų klausimų pristatymą	Nustatoma klausimo svarstymo trukmė, fiksuojamas svarstymo laikas	Sutariama dėl veiksmų	Rašytinė priimtų sprendimų forma
Doyle M. ir Straus D.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Elsayed-Elkhoully ir Lazarus	√	√	√	√	√	√		√	√	√
Viešosios politikos tyrimų institutas	√	√	√	√	√	√	√	√		√
Rebori M.K.	√	√	√	√	√		√		√	
Jeweel B.J.	√	√	√	√	√	√				√
Hink W., Ginevičius R.	√	√	√	√	√			√		√
Adams T., Means J. ir kt.	√	√	√	√	√		√		√	
Raišienė A.G.	√	√	√	√	√	√			√	√
Kšivickienė D.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Amos J-A.	√	√	√	√	√	√			√	√

Sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamai pasirengus susirinkimui, efektyviai jam vadovaujant ir panaudojant reikalingas technologijas, sutaupoma nemažai organizacijos lėšų ir darbuotojų darbo laiko. Pasirengimas susirinkimams leidžia sutaupyti laiką nustatant informaciją, kurią galima perduoti technologinėmis priemonėmis, o kuriai aptarti reikalingas susirinkimas, be to, rengiantis susirinkimui yra identifikuojamas susirinkimo tikslas, kas leidžia kryptingai vesti susirinkimą tikslo siekimo linkme, išanalizuojama situacija ir nustatomi siektini rezultatai, sprendimų priėmimui reikalingi dalyviai. Plačiau susirinkimų organizavimo tema aptariama sekančiame šio darbo skyriuje.

1.3. Susirinkimų planavimas

Kruopštus ir atsakingas darbotvarkės parengimas yra vienas iš svarbiausių pasirengimo susirinkimams etapų, kuriam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Tam, kad susirinkimas būtų efektyvus, rengiant darbotvarkę svarbu išskirti ne tik tokius dalykus, kaip susitikimo vieta, laikas, dalyvių sąrašas ir svarstylini klausimai. Rengiant darbotvarkę, prie kiekvieno svarstyтино klausimo turėtų būti nurodoma:

- klausimo paskirtis ir jo svarstymo tikslas;
- klausimo nagrinėjimui skirtas laikas;
- preliminarus klausimo sprendimo siūlymas;
- papildoma informacinė medžiaga, reikalinga klausimo svarstymui (pagal

Managing effective..., 2003).

D.Bernotienė (2010, 11p.) papildomai siūlo prie pagrindinių temų „apibrėžti, kokių veiksmų ir rezultatų reikės pasiekti; pasitikslinti, ar pranešėjai pritaria darbotvarkei; turėti darbotvarkę visada „prieš akis“; jei reikalai sprendžiasi greičiau, dirbtinai neilginti susirinkimo laiko.“

Svarstomų klausimų išdėliojimas darbotvarkėje pagal prioritetus taip pat svarbus ir turi įtakos sprendimų priėmimo kokybei. Sugrupavus klausimus pagal jų sudėtingumą, svarstymo trukmę, klausimų įtaką vieni kitiems ar sprendimo priėmimo būtinumą taip pat galima prisidėti prie tinkamo susirinkimo organizavimo. Sudėtingi, daug atidumo ir dėmesio reikalaujantys klausimai turėtų būti svarstomi posėdžio pradžioje, kol dalyvių susikaupimo lygis yra didelis.

Planuojant ir siekiant, ka susitikimas būtų produktyvus ir efektyvus, išskiriamos dvi darbotvarkių versijos (Introduction to planning..., 2010):

- dalyvio darbotvarkė – tai glausta planuojamų posėdžio temų santrauka, kurią dalyvis gauna iki posėdžio. Dalyvio darbotvarkėje turi būti nurodyta susirinkimo tema, vieta, pradžios ir pabaigos laikas, tikslai, svarstylini klausimai, dalyvių sąrašas.
- proceso darbotvarkė – tai išplėsta dalyvio darbotvarkės versija, kurioje nurodoma papildoma informacija, reikalinga posėdžio vedėjui, kad jis galėtų užtikrinti sklandžią susirinkimo eigą. Išplėsta posėdžio proceso darbotvarkė padeda apgalvoti detales, kurios gali būti reikšmingos posėdžio metu.

Proceso darbotvarkės sudarymas susideda iš 6 komponentų, kurie taikytini kiekvienam darbotvarkės klausimui:

- 1) konkretus kiekvieno proceso tikslas;

2) technika, kuri galėtų būti taikytina ieškant sprendimo (alternatyvų sąrašas, „smegenų“ šturmas, grupavimas ir t.t.);

3) klausimo paaiškinimas, detalizavimas ir klausimai, užduotini sprendimų paieškos metu;

4) įrašymo metodas, skirtas dokumentuoti posėdžio eigą (informaciją posėdžio metu) (pvz. trijų stulpelių matrica);

5) reikmenys, kurių gali prireikti proceso metu (pvz. lapeliai atžymoms);

6) skirto laiko kiekvieno klausimo svarstymui fiksavimui reikalinga įranga.

Sudarant darbotvarkę ir siekiant jos kokybės, labai naudinga turėti klausimų, į kuriuos reikia atsakyti sudarant darbotvarkę, sąrašą. Kiekvienam susirinkimų organizatoriui naudinga būtų pasirengti savo klausimų sąrašą atsižvelgiant į veiklos specifiką, tačiau, kaip jau minėta, svarbu įvertinti darbotvarkės klausimų svarbą, tikslą, siekiamą rezultatą, dalyvius, susirinkimo vietą, laiką ir pan. Tokiu būdu organizatorius užsitikrintų, kad jokios detalės nebus pamirštos ir tuo pačiu padidins susirinkimo organizavimo kokybę.

Kitas svarbus etapas rengiant darbotvarkę yra medžiagos, reikalingos posėdžiui, rengimas ir pateikimas dalyviams. Manoma, kad yra idealu, jei medžiagą posėdžiui dalyvis gautų likus savaitei iki susirinkimo. D.Kšivickienė (2013) tuo tarpu teigia, kad kvietimas į posėdį kartu su susirinkimo medžiaga jo dalyvį turi pasiekti mažiausiai prieš savaitę. Rekomenduotina parengti ir dalyviams pateikti informacijos susirinkimui paketą, kurį sudarytų:

- dalyvio darbotvarkė;
- dalyvių sąrašas;
- bet kokia kita informacija, su kuria dalyvis turi susipažinti iki posėdžio.

Mandagu būtų tuo pačiu dalyviams pranešti, ar jiems išsiųstos medžiagos kopijas jie turi patys atsinešti, ar ja pasirūpins susirinkimo organizatoriai.

Literatūroje taip pat galima rasti informacijos apie susirinkimo organizatoriaus atvirumo darbotvarkės korekcijoms naudą – išplatinus planuojamą darbotvarkę anksti ir paprašius dalyvių pastabų, galimos korekcijos, svarbių temų įtraukimas ir kt., tokiu būdu užsitikrinant kokybiškesnę ir maksimaliai aktualų susirinkimo procesą. Paprašius dalyvio susipažįstant su medžiaga klausimus / pastabas organizatoriui pateikti iki susirinkimo, būtų galima identifikuoti tobulintinas pranešimų / pateikiamos informacijos vietas, nustatyti neaiškumus, klaidas bei numatyti galimus klausimus ir pasirengti tinkamus atsakymus (Kšivickienė, 2013).

Organizuojant susirinkimą, svarbu identifikuoti jo tipą, kad būtų galima pakviesti optimalų dalyvių skaičių. Susirinkimuose, kurių tikslas yra pasikeisti informacija, gali dalyvauti daug žmonių (kelios dešimtys ar keli šimtai), susirinkimas vyksta pranešimų, klausimų ir atsakymų

forma. Optimalus dalyvių skaičius problemų sprendimo, idėjų generavimo susirinkimuose yra ne daugiau kaip 7, o susirinkimai, kurių tikslas yra mokymai, bus efektyvūs juose dalyvaujant 15-20 dalyvių (Kšivickienė, 2013).

D.Straus (pagal Raišienė, 2007) teigia, kad susirinkimo sėkmė priklauso nuo to, kokie socialiniai veikėjai (partneriai) bus įtraukti į susirinkimą. Būtina stengtis į susirinkimą kviesti visus su sprendimo priėmimu ar įgyvendinimu susijusius:

- a) turinčius formalią galią priimti sprendimus;
- b) turinčius formalią arba neformalią galią kliudyti įgyvendinti sprendimus, taip sumažinant tikimybę, kad pastarieji reikš protestus, teiks teisinius ieškinius ar skundus, žiniasklaidos pagalba vykdys netinkamą viešinimą ir tokiu būdu gali sustabdyti sprendimo įgyvendinimą ir didinti jo kaštus;
- c) tuos, kuriuos paveiks priimtas sprendimas. Paprastai tai yra didžiausia ir labiausiai diferencijuota grupė, tačiau jų nuomonės nepaisymas gali grėsti sprendimų blokada.
- d) Atitinkamos probleminės srities ekspertus, nes nuo sprendimus priimančių asmenų kompetencijos, žinių, turimos informacijos svarstomu klausimu labai priklauso sprendimo kokybė.

E. Stumbraitė – Vilkišienė (2013, 41 p.) teigia, kad vietinei valdžiai svarbu ne tik pagerinti savo veiklą, taupant biudžeto lėšas, bet ir išlaikyti piliečių pasitikėjimą, įgyvendinant jų lūkesčius. Todėl reikia dėti pastangas, užtikrinant veiksmingą piliečių dalyvavimą savivaldos veikloje. Vienu iš keturių veiksnių, įtakojančių sėkmingą dalyvavimą, autorė įvardija dalyvaujančius piliečius, kuriuos į įvairių klausimų svarstymą tradiciškai kviečia vietos valdžios atstovai. Mokslininkė taip pat įvardija, kad piliečių dalyvavimas gali būti efektyvus, jei piliečiai įtraukiami ne tik į „smulkių“, vieno atvejo sprendimų priėmimo procesą, bet ir į strateginių klausimų svarstymą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizuojant susirinkimus viešojo sektoriaus įstaigose, svarbu apgalvoti ir įvertinti ir piliečių dalyvavimo susirinkimuose galimybę, taip užtikrinant piliečių palankumą bei pasitenkinimą, kad yra įtraukiami į sprendimų svarstymo, priėmimo procesą. Tokiu būdu, valdžios įstaigai parodžius iniciatyvą ir poreikį dvipusei komunikacijai, visi norintys paprastai gali dalyvauti, todėl suteikiama visų piliečių interesų atstovavimo galimybė, dedamas pamatas vienam iš susitikimo sėkmę lemiančių veiksnių – tinkamam ir teisingam dalyvavimui – užtikrinti.

Susirinkimo sėkmei įtakos turi ir susitikimo vieta bei aplinka. Svarbu, kad ji būtų pakankamai erdvi, tinkamai apšviesta, patalpos temperatūra ir oras neturi kelti nepatogumų ir blaškyti dalyvių dėmesį. Susirinkimo vieta turi būti parenkama atsižvelgiant į dalyvių skaičių ir jų

rangą, svarstomų klausimų jautrumą, įvertinus dalyvių specifinius poreikius (pvz. judėjimo negalia, kada reikalinga pagalba patekti į patalpą). Susirinkimo vieta, jei jis organizuojamas ne organizacijos patalpose) visais atvejais turi būti patogi susisiekimui atžvilgiu. Jei bus svarstomi labai ginčytini, daug diskusijų keliantys klausimai, susitiks dvi priešingas nuomones turinčios grupės, posėdžiui būtina parinkti neutralią vietą.

Prieš susirinkimą rekomenduojama išbandyti parinktą vietą, siekiant įsitikinti, kad veikia šildymas, kondicionavimas, dega visos lempos ar atsidaro langai, veikia mikrofonai, projektoriai, internetas. Taip pat būtina įsitikinti, kad yra kabyklos paltams, galimybė pasidėti krepšius ir kitus daiktus. Reikia pasirūpinti rašymo priemonėmis ir įsitikinti, kad susirinkimo metu bus patogiu užsirašinėti. Jei reikia, būtina pasirūpinti ir susirinkimo vietos bei registracijos vietos nuorodomis.

Literatūroje (Planning and facilitating..., 2010) taip pat aprašomi galimi stalų ir kėdžių išdėstymai posėdžio metu, kuriuos, siekiant efektyvumo, reiktų rinktis priklausomai nuo organizuojamo posėdžio tikslo ir turinio:

- konferencinis – dalyviai sėdi iš visų keturių stalo (-ų) pusių. Dažniausiai naudojamas mažų grupių susirinkimams, kuomet tikimasi bendradarbiavimo tarp dalyvių.
- tuščiavidurė aikštė – stalai sustatyti į kvadratą, kurio vidurys yra tuščias, kėdės sustatomos palei kvadrato perimetrą. Toks stalų sustatymo būdas naudojamas didesniems posėdžiams, komitetams, kuomet reikalinga sąveika tarp dalyvių.
- U forma – stačiakampiai stalai sustatyti U raidės forma, kėdės statomos išorinėje dalyje. Toks stalų sustatymo būdas taip pat naudojamas didesniems posėdžiams, komitetams ir yra ypač patogus posėdžių metu naudojant garso ir vaido įrangą, nes visiems dalyviams patogiu stebėti informaciją.
- teatro stilius – kėdės statomos eilėmis, oratorius / prezentuotojas kalba stovėdamas priešais visus. Toks stilius naudotinas, kuomet nereikia užsirašyti pateikiamos informacijos ir sąveika tarp dalyvių turi būti minimali.
- klasės stilius – stalai su kėdėmis eilėmis sustatyti priešais „sakyklą“, dalyviai sėdi po du. Naudotinas, kuomet dalyviai tikisi daug užsirašyti, pasižymėti, kuomet tikimasi diskusijos tarp pristatančiojo ir dalyvių. Sąveika tarp dalyvių minimali.
- apvalūs stalai – 8-10 kėdžių, sustatytos aplink apvalų stalą, naudojamas mažų grupių pasitarimams, dalyviai gali lengvai bendrauti tarpusavyje.

Organizuojant virtualius posėdžius, dar iki posėdžio pradžios svarbu įsitikinti, kad visi dalyviai turi informaciją ir paaiškinimus, kaip prisijungti prie susirinkimo, rekomenduotina atlikti

bandomuosius prisijungimus, siekiant įsitikinti, kad vėliau problemų dėl prisijungimo neturės posėdžio dalyviai ir taip bus užtikrintas sklandus sprendimų priėmimo procesas technine prasme.

Pabrėžtina, kad visais atvejais susirinkimo vieta privalo tarnauti pranešėjų ir susirinkusiųjų patogumui ir neturi nukreipti dėmesio nuo svarstomų temų.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad atsižvelgus į pateiktus susirinkimo planavimo aspektus, ypatingą dėmesį skiriant darbotvarkių parengimui, susirinkimo tikslų suformulavimui siekiant pateikti juos iš anksto, susirinkimo vietos fiziniam paruošimui, galima pasiekti neblogų rezultatų. Likusi susirinkimo sėkmės dalis priklausytų nuo susirinkimo vedėjo pasirengimo susirinkimui ir jo taikomų darbo metodų.

1.4. Susirinkimo vedėjas ir jo darbo metodai

Susirinkimas susideda iš turinio (apie ką kalbama) ir proceso (ką ir kaip veikiama), o įprastai susirinkimui vadovauja grupės, skyriaus ar padalinio vadovas, tačiau vienu metu koordinuoti ir reguliuoti tiek turinį, tiek procesą yra ypač sudėtinga. Vadovai, moderuodami susirinkimą, dažnai jį kreipia savo supratimo linkme, todėl gali būti neišgirsti svarbūs dalykai, reikšmingos ir naudingos idėjos, nepastebėta problema ar galimybė. Būtent todėl mokslinėje literatūroje susirinkimų organizavimo tema kaip viena iš susirinkimo sėkmės sąlygų nurodomas susirinkimo vedėjas. Susirinkimų vedėjas – tai moderatorius, fasilitatorius, palaikantis, vystantis diskusiją arba ją sustabdantis, jei diskusijos pasisuka su nagrinėjama tema nesusijusia linkme, tačiau jokių būdu ne vadovas. Vadovas tokiu būdu turi daugiau galimybių išsigilinti į turinį, įvertinti veiklą ir taip priimti kokybiškesnį galutinį sprendimą. Susirinkimų vedėjo funkcijos yra (pagal *Managing effective...*, 2003):

- pasikalbėti su didžiaja dauguma posėdžio dalyvių likus keletui dienų iki posėdžio (siekiant išvengti netikėtumų, paskatinant pasiruošti);
- koordinuoti logistiką prieš posėdį, t.y. pasitikti dalyvius, paskatinti juos laiku rinktis į posėdžio vietą, padalinti susirinkimo medžiagą;
- posėdžio metu skatinti dialogą tarp dalyvių (pačiam nebūnant dėmesio centre);
- siekti išlaikyti atvirą ir subalansuotą pokalbį;
- skatinti dalyvius bendrauti pagarbiai, dėstyti mintis aiškiai, būti supratingiems;
- saugoti dalyvius ir jų idėjas nuo kitų dalyvių puolimo;

- stebėti ir vadovautis darbotvarke, vertinti, ar diskusija veda prie laukiamų rezultatų, nukreipti grupę reikiama linkme;

- pasiūlyti alternatyvius metodus ir procedūras;
- Padėti grupei rasti tenkinantį sprendimą;
- Apibendrinti susitarimą ir nesutarimų sritis.

A.G.Raišienė (2005) taip pat mano, kad problemų sprendimo sesijai, susirinkimui, susitikimui, posėdžiui turėtų vadovauti specialiai tam pasiruošęs darbuotojas ar pakviestas vedantysis, nes jis:

- gali palaikyti ir remti konsensuso paieškas, padėti rasti „aš laimiu – tu laimi“ sprendimus;
- žino susirinkimų vedimo ir problemų sprendimo metodus;
- skatina dalyvių atsakomybės jausmą;
- apsaugo dalyvius nuo nekonstruktyvios kritikos bei leidžia susitelkti į susirinkimo turinį;
- užtikrina, kad kiekvienas turėtų galimybę pasisakyti susirinkime;
- užtikrina, kad kiekvienas spręstų tą pačią problemą ir dirbtų tuo pačiu būdu;
- lavina problemų sprendimo ir bendradarbiavimo įgūdžius ir apjungia dalyvius bendram darbui.

Susirinkimo vedėjas iš išorės ypač reikalingas, jei turi būti priimtas sprendimas dėl daug ginčų keliančios problemos arba susirinkimo dalyvių skaičius viršija 40.

Nepaisant aukščiau išdėstytų nepriklausomo susirinkimo vedėjo privalumų, greičiausiai nėra įmanoma, kad vadovaujančias pareigas užimtys asmenys nemoderuotų susirinkimų. Kai kurie mokslininkai (Elsayed-Elkhouly ir kt., 1997) laikosi nuomonės, kad asmuo, negalintis vadovauti susirinkimui, negali vadovauti apskritai, todėl žinoti pagrindinius tinkamo susirinkimo organizavimo aspektus, susirinkimų vedėjo funkcijas yra būtina bet kuriam vadovaujančias pareigas užimančiam asmeniui.

Doyle ir Straus (1982) be susirinkimo vedėjo dar išskiria ir tokius susirinkimo dalyvių vaidmenis, kaip sekretorius (atsakingas už dalyvių pakvietimą, informacijos ir dokumentų išsiuntimą, įrangos ir darbo vietos paruošimą, susirinkimo protokolavimą, protokolo rengimą po susirinkimo, patvirtinto protokolo siuntimą dalyviams), vadovas, dalyviai, laiko kontrolierius (atsakingas už susirinkimo laiko planavimą, nes rekomenduojama vienam susirinkimo punktui skirti nuo 5 iki 30 min. bei likusio laiko priminimą) ir temos kontrolierius (atsakingas už diskusijos

stebėseną). Tiek laiko, tiek temos kontrolierių vaidmenys gali būti dubliuojami su kitais vaidmenimis. Doyle ir Straus (1982) susirinkimo dalyvius taip pat sugrupuoja į atskiras kategorijas:

- tylusis dalyvis – tam, kad jis pasisakytų, reikia nežymaus paskatinimo, padrašinimo; galima naudoti rotacijos principą, kuomet turi pasisakyti visi dalyviai.
- šnekusis dalyvis – turi būti sulėtintas, bet nenutrauktas, jam taip pat taikytinas rotacijos principas, kuomet reikia laukti savo eilės pasisakyti.
- abejojantis dalyvis – nukrypus kalbai nuo esminių dalykų, padėkojus turėtų būti nutraukiamas.
- nuobodžiaujantis dalyvis – tokiam reikia suteikti pareigų (skaičiuoti balsus, fiksuoti laiką), nuolatos į jį kreiptis ir įtraukinėti į bendrą diskusiją;
- besiginčijantis dalyvis – ypač svarbu nesileisti į diskusijas su tokiu dalyviu, nepateikti jam argumentų, susirinkimo eigą nukreipti į kitus dalyvius.

Tam, kad posėdis vyktų produktyviai, labai svarbu (Introduction to planning..., 2010):

- nustatyti dalyvių lūkesčius;
- valdyti laiką;
- nustatyti pagrindines darbo posėdžio metu taisykles (nekalbėti telefonu, nepertraukti kalbančio, pradėti ir baigti kalbėti laiku) ir sutarti dėl jų laikymosi.

Virtualaus susitikimo metu svarbu susitikimo vedėjo funkcijoms taip pat priskirtina pareiga (Introduction to planning..., 2010):

- susisiekti su visais dalyviais, siekiant įsitikinti, kad dalyviai pasiruošę pradėti susirinkimą ir visų aprašyti išjungti telefonus ir prisistatyti, kad būtų žinoma, kas dalyvauja;
- prieš save turėti dalyvių sąrašą ir žymėtis, kas iš dalyvių kalba, žinoti ir pranešti, kas turi kalbėti sekantis;
- vykstant diskusijai, visada paprašyti kalbančiojo prisistatyti;
- periodiškai tikrintis dalyvių įsitraukimo į susirinkimą būseną, neverbalinę kalbą, kad būtų galima tai pakreipti reikiama linkme arba padaryti tam tikras išvadas.

Siekiant įsitikinti virtualaus susirinkimo naudingumu ir produktyvumu, priimti reikalingus sprendimus ateities susirinkimų tobulinimui, gauti atgalinį ryšį iš dalyvių, mokslininkai siūlo susirinkimo dalyviams pateikti užpildyti susirinkimų vertinimo anketą. Kaip alternatyva anketų pildymui, siūloma skirti keletą minučių susirinkimo pabaigoje, kad žodžiu būtų pateikiami atsakymai dėl pageidautinų pakeitimų ar patobulimų

Pagrindinė susirinkimo jėga yra patys jo dalyviai – jei jie siūlo idėjas ir visuotinai jame dalyvauja. Grupė gali greitai pasidaryti pasyvi, todėl viena iš susirinkimo vedėjo užduočių yra palaikyti grupės gyvybingumą. Baršauskienė V. ir kt. (2010, 140-141 psl.) teigia, kad susirinkimo vadovas, siekdamas palaikyti dalyvių entuziazmą, turi demonstruoti atitinkamą elgesį. Taigi susirinkimo vadovo elgesys, padedantis grupei siekti užsibrėžto tikslo, yra siejamas su tikslų apibrėžimu, pakankamai garsia ir tvirta kalba, idėjų siūlymu, klausimų išaiškinimu, dėmesio palaikymu bei diskusijos reziumavimu. O skatinant aktyviai dalyvauti, susirinkimo vadovas turėtų demonstruoti aktyvaus klausymosi, kitų grupės narių palaikymo, prašymo generuoti idėjas įgūdžius.

D.Kšivickienė (2013) pateikia tokias rekomendacijas, susijusias su efektyvaus susirinkimo praktika (5-a lentelė):

5 lentelė. Efektyvaus susirinkimo praktika

Efektyvaus susirinkimo praktika		
Visada žinokite susirinkimo tikslą	Įdėmiai klausykitės susirinkimo dalyvių, nepertraukinėkite jų	Skatinkite diskusijas
Apdairiai išsakykite komentarus	Neužgaukite kitų žmonių jausmų	Kalbėkite aiškiai, visiems girdimai
Gerbkite susirinkimo taisykles	Aiškiai ir glaustai išdėstykite savo mintis, poziciją	Pasveikinkite naujus susirinkimo narius, parodykite jiems jų vietas
Įsitikinkite, ar įvykdyti įsipareigojimai, kurie buvo nustatyti ankstesniame susirinkime	Įsitikinkite, ar dalyviai supranta, kas pasakys, skatinkite juos užduoti klausimus	Bandradarbiaukite su dalyviais, priimkite daugumos sprendimą
Pripažinkite kiekvieno dalyvio teisę turėti priešingą nuomonę	Suteikite dalyviams ir pranešėjams visokeriopą pagalbą	Būkite punktualūs

Šaltinis: Kšivickienė, 2013

Apibendrinant būtina paminėti, kad Lietuvoje, o ypač viešojo sektoriaus organizacijose, dar nėra įprasta susirinkimo vedėju matyti ne aukščiausias pareigas ar didžiausią sprendimų galią turintį darbuotoją, nors specialiai paskirto susirinkimo vedėjo nauda susirinkimo rezultatams akivaizdi. Kadangi viešajame sektoriuje priimami sprendimai labai dažnai įtakoja ne tik pačios organizacijos veiklą, susirinkimus moderuojant specialiai apmokytam darbuotojui ar kviestiniam moderatoriui, manytina, kad būtų pasiekiamas efektyvesnis, labiau apsvarstytas ir įvertintas sprendimas, rezultatas. Atsižvelgiant į tai, kad susirinkimai paprastai organizuojami sprendimams priimti, toliau darbe bus nagrinėjami susirinkimų metu priimamų sprendimų teoriniai aspektai.

1.5. Sprendimų priėmimas susirinkimuose

Sprendimas – tai pasirinkimas. J.Buškevičiūtė ir A.Raipa (2011) teigia, kad modernizuojant viešąjį valdymą, sprendimų priėmimas vis dažniau suvokiamas kaip kompleksinė sąvoka, apimanti tokius reiškinius, kaip piliečių dalyvavimas, informacijos srautų valdymas, visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas, viešųjų projektų ir programų rengimas ir pan. W.Parsons teigia (2001, psl. 357), kad šiuolaikinėje visuomenėje sprendimų priėmimas išsiskiria vienu svarbiu aspektu – naudojamosi analizės modeliais ir metodikomis siekiant racionalizuoti sprendimus. „Gero sprendimo samprata dažniausiai tapatinama su racionalumo, efektyvumo ir veiksmingumo sąvokomis. Efektyvumo ir racionalumo sąvokos yra labai panašios, tačiau akcentuotina, kad efektyvumas daugiau siejamas su veiklos rezultatais, o racionalumas – su priemonėmis tiems rezultatams pasiekti“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2011). Pasak H.Simon, „racionalios elgsenos principas yra efektyvumo kriterijus. Būti efektyviam – tai trumpiausio kelio ir pigiausių priemonių tikslui pasiekti pasirinkimas. Efektyvus sprendimas – įgyvendinamas laiku ir nešališkai, atspindintis viešuosius interesus, racionalumą, teisėtumą, efektyvų išteklių paskirstymą ir minimalias sąnaudas bei užtikrinantis sprendimo priėmimo viešumą ir atvirumą, pasiekiantis tikslą, t.y. išsprendžiantis iškilusią problemą ar dilemą“ (cit. pagal Buškevičiūtė ir Raipa, 2011, 18 p.).

Paprastai susirinkimai ir organizuojami tam, kad būtų priimti sprendimai. Būtent susirinkimai, posėdžiai, pasitarimai yra viena populiariausių ir labai dažnai viešajame sektoriuje naudojamų grupinių sprendimų priėmimo metodų. Svarbu atkreipti dėmesį, kad ne visada tai gali būtų efektyviausias susitikimus organizuojančių asmenų pasirinkimas. Tačiau būtina pastebėti, kad nors efektyvumas yra laikomas vienu svarbiausių sprendimo priėmimo vertinimo kriterijų, tačiau viešųjų institucijų efektyvumo samprata skiriasi nuo privataus verslo struktūrų efektyvumų sąlygų ir veiksmų. Viešųjų institucijų ... sprendimai yra kur kas atviresni visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, veikla yra reglamentuota ir ribojama valstybės finansinių galimybių (Raipa, 2004). Nuo viešųjų įstaigų gebėjimo efektyviai parengti ir priimti sprendimus priklauso visuomenės situacija, viešasis įvaizdis.

Grupiniai sprendimai paprastai turi ir privalumų, ir trūkumų. G.Starling (2008, 285 p.), S.P.Robbins ir D.A.Decenzo (2001, 129 p.) pagrindiniu grupinių sprendimų priėmimo proceso privalumu nurodo grupėje dirbančių asmenų ekspertinę įvairiapusiškesnę patirtį, sugebėjimą platesne perspektyva apibrėžti problemą, diagnozuoti priežastis ir pasekmes, lyginant su individualiu sprendimų priėmimo metodu. Dauguma žmonių linkę naudoti sąlyginai pastovius (tuos pačius) mąstymo būdus, tačiau kai į grupę susirenka skirtingo mąstymo žmonės, jie, papildydami vienas kitą, yra pajėgūs atrasti naujus, alternatyvius problemų sprendimo kelius bei kompensuoti

vienas kito mąstymo trūkumus. Be to, grupė gali paprastai disponuoti didesniu žinių, patirties ir informacijos kiekiu, jei atskiri individai. Teigiama, kad patirties ir mąstymo stilių įvairovė suteikia galimybę grupei priimti inovatyvesnius sprendimus, nei tai galėtų padaryti vienas dirbdamas ekspertas. Be to, dalyvavimas grupiniame sprendimų priėmimo užtikrina sprendimo „gyvumą“ ir darbuotojų pritarimą sprendimui, taip išvengiant galimo darbuotojų pasipriešinimo ir sprendimo neįgyvendinimo. Pagrindinis grupinio problemų sprendimo trūkumas – proceso imlumas laikui, kas daro jį ypač brangiu. Būtent todėl grupinis sprendimų priėmimo metodas negali būti taikomas rutiniams uždaviniams ir problemoms spręsti. Grupinis sprendimų priėmimo metodas taip pat panaikina atskirų grupės narių asmeninę atsakomybę dėl sprendimo kokybės (Starling, 2008). Priimant sprendimus grupiniu būdu, atsiranda dar vienas neigiamas veiksnys – spaudimas pritari grupės nuomonei, kas gali užkirsti kelią tinkamo sprendimo radimui, nes asmuo, spaudžiamas grupės, gali garsiai ir neįvardinti puikios sprendimo arba neturėti pakankamai motyvų jo apginti (Robbins ir Decenzo, 2001, 130 psl.). M.A. West (2011, 98 psl.) išskiria dar vieną kolektyvinio sprendimo pavojų – tai stiprus komandos narių polinkis susitelkti ties informacija, kurią prieš prasidedant diskusijai žino visi grupės nariai ir nekreipti dėmesio į tuos duomenis, kuriuos žino tik vienas ar du grupės nariai. Net kai pastariesiems pavyksta šiuos duomenis pateikti, likusieji grupės nariai dažniausiai jos nepaiso, nes tai nėra informacija, kurią jie visi žino. Siekiant išvengti tokio reiškinio, kurį psichologai vadina slaptos pozicijos reiškiniu, rekomenduojama visiems aiškiai apsibrėžti vaidmenis grupėje, atidžiai klausytis kolegų, lyderiams atkreipti dėmesį į informaciją, kurią žino tik keli grupės nariai.

Siekiant grupinių sprendimų efektyvumo, svarbu įvertinti ir dalyvių skaičių arba grupės, priimančios sprendimus, dydį. Iš vienos pusės, mažą grupę lengviau valdyti, sprendimams priimti reikia mažiau laiko, iš kitos pusės mažesnėje grupėje, tikėtina, bus mažiau patyrusių darbuotojų, todėl sprendimas gali būti ne toks kokybiškas. Teigiama, kad geriausia, jog grupė būtų sudaryta iš mažiausiai 5, o daugiausiai 15 dalyvių (Robbins, Decenzo, 2001, 131 psl.).

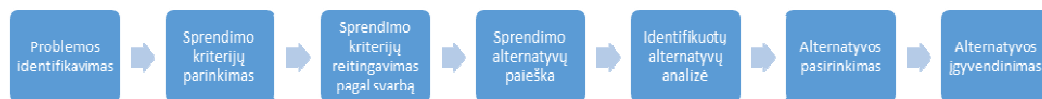
Dar vienas svarbus veiksnys, turintis įtakos priimamo sprendimo kokybei – informacijos valdymas, naudojimas ir interpretavimas. Informacijos srautų valdymas, jų panaudojimas yra svarbiausias efektyvių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo faktorius (Buškevičiūtė, Raipa, 2011, 82 psl.). Gebant profesionaliai valdyti mišrios valdymo analizės technologijas ir metodus – identifikavimą, vertinimą, problemų struktūrizavimą, prielaidų analizę ir ekstrapoliacines – prognostines galimybes būtų pasiekiamas kokybiškesnis sprendimų rengimo ir priėmimo rezultatas, tačiau didelė dalis sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesuose dalyvaujančių viešojo sektoriaus darbuotojų yra stiprūs siauros specializacijos srityje, kas ir įtakoja nekokybišką sprendimų rengimą (Buškevičiūtė, Raipa, 2011, 83 psl.).

Sprendimų priėmimas nėra paprasta veikla, kurios metu tarsi pasirenkama viena alternatyva iš keleto galimų. Sprendimai susirinkimuose dažniausiai priimami probleminėms situacijoms spręsti ir jie visada turi pasekmes. Kuo sudėtingesnė ir mažiau apibrėžta problema, tuo aukštesni pagal rangą vadovai turi priimti sprendimus. Sprendimų priėmimas reikalauja atidumo, atsakomybės ir sisteminio požiūrio.

Grupinis sprendimų priėmimo metodas laikomas tinkamu, efektyviu ir naudotinu problemoms spręsti, jei atitinka tokias sąlygas (Starling, 2008):

- problema yra neaiški, sudėtinga arba galinti sukelti konfliktą;
- problema reikalauja tarporganizacinės arba grupinės kooperacijos ir koordinacijos;
- problema ir jos sprendimas gali sukelti reikšmingas personalines ar organizacines pasekmes;
- problemos sprendimo terminas yra pakankamai trumpas, tačiau sprendimo nereikalaujama iš karto.

Sprendimų priėmimas yra sudėtingas procesas, susidedantis iš keleto žingsnių (Robinns, DeCenzo, 2011, 115 p.):



Šaltinis: Robinns, DeCenzo, 2011

4 pav. Sprendimų priėmimo procesas

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, siekiant išspręsti problemą, būtina susiformuoti sprendimo kriterijus, t.y. nusistatyti, kokie dalykai yra svarbūs ir kad juos turi tenkinti priimtas sprendimas. Analizuojant, ieškant sprendimo būdų, svarbu neapsiriboti vieno problemos sprendimo būdo identifikavimu, nes turint keletą alternatyvų, paprastai visada pasirenkamas geresnis sprendimo būdas. Sprendimo įgyvendinimo sėkmė labiausiai priklauso nuo darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimą bei komunikacijos organizacijoje. Taigi tik darbuotojas, kuris asmeniškai tiki pasirinkto problemos sprendimo būdo teisingumu, padarys viską, kad pasirinktas būdas būtų įgyvendintas.

Kaip jau minėta, viena iš susirinkimų organizavimo priemonių yra poreikis priimti sprendimus grupėje. Sprendimo priėmimui susirinkimo metu naudotini konsensuso, konsultacinis, „smegenų šturmo“, prioritetizavimo, delfų ir daugelis kitų metodų. Atsižvelgiant į tai, kad empirinio tyrimo vykdymo metu didesnis dėmesys skiriamas tik konsensuso metodui, kiti metodai šioje darbo dalyje nebus nagrinėjami.

Konsensusas dažnai suprantamas ne visiškai teisingai. Konsensusas nereiškia, kad visi bendradarbiavimo subjektai sprendimą laiko geriausiu. Toks sprendimas ypatingas tuo, kad nepažeidžia vieno dalyvio fundamentinių interesų, taigi šalys sutinka remti sprendimą ir prisiimti įsipareigojimus jam įgyvendinti (Straus, 2002, cit. iš Raišienė, 2007). Tyrimai rodo, kad konsensu priimti sprendimai, priešingai nei balsuojant, pasižymi kokybe ir įgyvendinimo sklandumu (Diceman, 2004, cit. iš Raišienė, 2007). Pasak S. Arlausko (2009), konsensusas gali būti pasiektas tik tada, kai visi dalyviai turės vienodas sąlygas (lygias galimybes) dalyvauti priimant sprendimą bei bus suinteresuoti taikyti būtent tą normą (sprendimą), dėl kurio vieningai sutarta. O taikyti tą normą dalyvis bus suinteresuotas, jei ji visiškai tenkins pasekmės, sukeltos taikant pasirinktą sprendimą.

Apibendrinant sprendimų priėmimus susirinkimų metu, galima teigti, kad susirinkimuose priimami grupiniai sprendimai yra daugialypis ir sudėtingas procesas, kurio kokybei didelę įtaką daro informacijos srautų valdymo, analizės įgūdžiai, gebėjimas išskirti esminius pateikiamos informacijos bruožus (sprendimų rengimo etapas) bei gebėjimas dirbti komandoje, bendradarbiauti, komunikuoti (sprendimų priėmimo etapas), t. y. veikti efektyviai, nes efektyvumas yra laikomas vienu svarbiausių sprendimo priėmimo vertinimo kriterijų. Kad susirinkimo metu pasiekus efektyvą sprendimą jis būtų taip pat efektyviai įgyvendinamas, jis turėtų būti raštiškai tvirtinamas, todėl sekančiame darbo skyriuje nagrinėjami susirinkimų rezultatų įgyvendinimo bruožai.

1.6. Susirinkimų rezultatai ir jų įgyvendinimo bruožai

Susirinkimo metu priimti sprendimai turi būti tvirtinami arba suderinti su visais dalyviais. Rekomenduojama daryti susirinkimų santraukas, fiksuojant aptartus klausimus, priimtus sprendimus, siekiant nustatyti ateities kryptį. Susirinkimų santraukos – tai bendras grupės sutarimas svarstytais klausimais, įrodantis, kad visi susirinkimo dalyviai tą patį dalyką supranta vienodai. Tuo pačiu tai įpareigoja dalyvius skirti didesnę dėmesį problemai ir atsakomybę, įsipareigojimą priimant sprendimus, be to, gali pasitarnauti kaip gera „atmintinė“ ateityje. Kuomet priimti sprendimai yra rašytiniai, nebelieka tokių pasiteisinimų, kaip „neteisingai supratau“, „galvojau kitaip“ ir pan.

Skirtinguose šaltiniuose pateikiama skirtinga informacija dėl santraukos formos. Vienur teigiama, kad sprendimai turi būti protokoluojami, nes tokiu būdu yra priimamas bendras sutarimas, kiti šaltiniai protokolo svarba ir nauda abejoja, labiau vertindami susirinkimų santraukas kaip priimto sprendimo įrodymą.

Viešajame sektoriuje oficialiems sprendimams aprašyti plačiai naudojami protokolai. Reikalavimus protokolo turiniui nustato Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso 2.90 straipsnio 2 dalis bei Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymu patvirtintos Dokumentų rengimo taisyklės, kurios reglamentuoja valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, kitų subjektų, įgaliotų atlikti viešojo administravimo funkcijas, valstybės įgaliotų asmenų oficialiųjų dokumentų tvarkymo, apskaitos ir saugojimo bendruosius reikalavimus. Pasak Lukšaitės D. (2013), protokolas – organizacijos veiklos dokumentas, kuriame turi būti: dokumento sudarytojo – organizacijos pavadinimas, dokumento pavadinimas, dokumento data ir jo registracijos numeris, dokumento sudarymo vieta, dokumento tekstas, parašas (-ai). Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso 2.91 straipsnyje nustatyta, kad protokolą surašo ir pasirašo posėdžio (susirinkimo) sekretorius, posėdžio (susirinkimo) pirmininkas, jei sekretorius nėra renkamas arba kolegialus juridinio asmens organo pirmininkas, jei posėdžio (susirinkimo) pirmininkas ir sekretorius nėra renkami.

Pasak Lukšaitės D. (2013), „siekiant, kad protokolas būtų oficialus dokumentas, jis turi būti ne tik tinkamai sudarytas, pasirašytas, bet ir užregistruotas. Tokiu veiksniu dokumentas įtraukiamas į apskaitą, suteikiant jam atskirą numerį ir taip užtikrinant jo oficialumo įrodymą“.

Nepriklausomai nuo formos pasirinkimo, tinkama ir efektyvi jau įvykusio susirinkimo rašytinė forma turėtų įvardinti dalyvavusius asmenis, svarstytus klausimus, parodyti sutarimo/nesutarimo būseną, vyravusią susitikimo metu, pateikti aiškius susitikimo metu priimtus sprendimus bei asmenis, atsakingus už sprendimo vykdymą. Labai svarbu, kad posėdžių santraukos būtų platinamos praėjus kaip įmanoma mažesniai laiko tarpui nuo įvykusio susitikimo. Tai susiję su žmogaus atminties veikimu, nes praėjus skirtingam laikui nuo įvykių, žmogaus atmintis saugo skirtingus prisiminimus. Taigi, siekiant, kad santrauka atspindėtų kuo realesnį posėdžio vaizdą, priimtus sprendimus, išipareigojimus, būtina ją parengti ir išplatinti per maksimaliai trumpą laiką. Visų pirma posėdžio dalyviams turėtų būti teikiama projektinė santraukos forma derinimui, kad dalyviai galėtų pateikti pastabas, komentarus dėl santraukoje esančių dalykų. Įvertinus pateiktą pastabų, komentarų pobūdį ir parengus galutinę posėdžio santraukos versiją, ji turėtų būti patvirtinta visų posėdžio dalyvių. Civilinis kodeksas nurodo, kad visais atvejais protokolas turi būti surašytas ne vėliau, kaip per trisdešimt dienų nuo posėdžio (susirinkimo) dienos.

Apibendrinant verta paminėti, kad greičiausiai nėra labai svarbu, kokį susirinkimų raštinį apibendrinimo būdą pasirinkti. Svarbiausia, kad susirinkimo metu svarstyti klausimai,

priimti sprendimai, susitarimai būtų aiškiai, suprantamai ir operatyviai aprašyti ir būtų naudingi ne tik susirinkimo dalyviams, bet ir nedalyvavusiems jame. Protokolai, atmintinės, santraukos ar kita pasirinkta raštiško susirinkimų eigos fiksavimo alternatyva yra priemonė siekiant susirinkimų efektyvumo, būdas užtikrinti, kad susitikimų metu priimtiems sprendimams pritaria visi jo dalyviai, tai būdas sprendimų įgyvendinimo priežiūrai atlikti.

1.7. Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinant susirinkimų valdymo teorinius pagrindus, galima daryti tokias išvadas:

- susirinkimai yra bendra žmonių grupės veikla, todėl siekiant, kad grupė dirbtų efektyviai priimdama sprendimus, būtina žinoti, kokie yra galimi susirinkimų tipai, formos, nes nuo to priklauso tiek susirinkimo organizavimo, tiek tinkamo pasirengimo dalyvauti jame procesai;
- prieš pradėdant organizuoti susirinkimą, labai svarbu įvertinti, ar susirinkimas tikrai būtinas ir informacijos perdavimas technologinėmis priemonėmis nebus efektyvus. Mokslininkai nurodo, kad susirinkimus reikia organizuoti esant informacijos, pasiūlymų poreikiui ar situacijai, kuri turi būti išspręsta, taip pat siekiant į sprendimo paiešką ar priėmimą įtraukti daugiau žmonių, kai problemos kilmė yra neaiški arba negalima nustatyti atsakingų už jos sprendimą arba grupė pati prašo susitikimo;
- nusprendus rengti susitikimą, ypatingai didelis dėmesys turi būti skiriamas atsakingam susirinkimo tikslų nustatymui ir darbotvarkės parengimui. Tinkamas darbotvarkės parengimas turi didelę įtaką susirinkimų efektyvumui, nes susirinkimo dalyviai, iš anksto žinodami susirinkimo tikslus, svarstytinus klausimus, galimas/siūlytinas sprendimų alternatyvas, geriau pasirengs posėdžiui ir jo metu laikas aiškinantis detales, priežastis, tikslus nebūtų gaištamas. Rengiant darbotvarkę taip pat nustatomi ir reikalingi susirinkimo dalyviai, todėl skyrus tam tinkamą dėmesį, gali būti užtikrinama, kad susirinkime dalyvautų visi su svarstoma problema susiję asmenys, nebūtų pakviečiama nereikalingų dalyvių;
- vienu iš susirinkimų efektyvumą lemiančių veiksnių mokslininkai nurodo susirinkimų vedėjo paskyrimą. Labai svarbu, kad susirinkimą vestų specialiai tam apmokytas darbuotojas arba pakviestas vedantysis, tačiau ne aukščiausias pareigas ar didžiausią sprendimų galią turintis susirinkimo dalyvis. Vadovas tokiu būdu turėtų daugiau galimybių įsigilinti į turinį, įvertinti veiklą ir taip priimti kokybiškesnį galutinį sprendimą bei mažesnę sprendimo kreipimo viena linkme galią, t. y. susirinkimą vedant specialiai paskirtam vedėjui būtų svarstomos

įvairios alternatyvos problemai spręsti ir vadovas turėtų mažiau galimybių primesti savo valią ar nurodyti kryptį;

- susirinkimų metu priimami sprendimai laikomi grupinio darbo rezultatu, o mokslininkai nurodo, kad efektyviausiai įgyvendinami būna konsensuso, o ne balsavimo būdu priimti sprendimai;

- siekiant vienodo susirinkimų metu priimtų rezultatų supratimo, dalyvių pritarimo jiems, galimybės turėti pagrindą priimtų sprendimų įgyvendinimo stebėsenai, mokslininkai vienareikšmiškai teigia, kad sprendimai turi būti fiksuojami raštiškai. Po susirinkimo parengus jo atmintinę, santrauką ar protokolą yra užtikrinamas rezultatų vienodas traktavimas, tuo pačiu tai reiškia dalyvių įsipareigojimą atlikti sprendimų įgyvendinimui reikalingus veiksmus.

Remiantis tuo, kas aprašyta, vienareikšmiškai galima teigti, kad susirinkimų planavimui ir organizavimui turi būti skiriamas didelis dėmesys, nes tinkamai pasirengus susirinkimui galima priimti kokybiškesnius sprendimus, negaištamą darbuotojų laiką detalių svarstymui, gali būti eliminuojamas poreikis susitikti papildomai dėl reikalingų asmenų nedalyvavimo. Tačiau tam, kad požiūris į susirinkimus kaip į neefektyvią veiklą pasikeistų, reikia, kad susirinkimus organizuojantys asmenys turėtų specialias žinias tinkamo, veiksmingo susirinkimų organizavimo srityje. Todėl siekiant sužinoti, kaip vyksta susirinkimai Lietuvos savivaldybėse, kiek jie atitinka teorinius susirinkimų organizavimo aspektus, toliau šiame darbe aprašomas magistrinio darbo autorės vykdytas empirinis tyrimas susirinkimų organizavimo Lietuvos savivaldybėse tema.

2. SUSIRINKIMŲ EFEKTYVUMO PROBLEMŲ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo pagrindumas. Empirinis tyrimas yra tinkamas būdas pagrįsti arba paneigti išnagrinėtus teorinius aspektus. Tačiau pirmiausia yra būtina atlikti teorinį tyrimą, pagal kurį pagrindai galima teigti vieną ar kitą teiginį bei patvirtinti teoriją. Moksliniai teiginiai paprastai nelieka patvirtinti tik teorija. Visus juos seka empiriniai tyrimai, kurių metu bandoma apčiuopti akivaizdų teisingumą ir jį išmatuoti. Svarbu paminėti tai, kad nėra daug tyrimais pagrįstos mokslinės literatūros susirinkimų organizavimo tema, dažniausiai aptinkama metodinių gairių ir patarimų pobūdžio leidinių, todėl moksliniu požiūriu atliktas tyrimas gali būti naudingas, norint geriau suprasti, kaip praktikoje atsiskleidžia susirinkimų valdymo metodinės rekomendacijos.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos savivaldybėse organizuojamų susirinkimų valdymo bruožus ir nustatyti susirinkimų efektyvumo problemas.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti Lietuvos savivaldybėse organizuojamų susirinkimų bruožus;
2. nustatyti susirinkimų valdymo ir organizavimo problemas Lietuvos savivaldybėse;
3. palyginti gautus rezultatus su analogiškos apklausos rezultatais.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Apklausos atlikimo instrumentas – anketa. Anketinė apklausa yra tinkamas būdas pasiekti tyrimo tikslą, nes respondantai apklausiami pateikiant visiems analogiškus, susistemintus klausimus, taip pat turint galimybę gauti konkrečius atsakymus į tyrimo netiesioginius klausimus. Respondentui yra suteikiama galimybė atsakyti į klausimą neribotą laiką. Anketinė apklausa yra paplitęs tyrimo metodas, o tai rodo metodo patikimumą (Kardelis, 2002). Atsakymai į klausimus įvertinami objektyviai, nes apklausoje laikomasi konfidencialumo principo. Siekiant gauti teisingus duomenis, apklausos turinyje nereiškiama subjektyvi nuomonė, kas galėtų įtakoti respondento atsakymą. Netinkamas pasirengimas taikyti anketavimo būdą ir netinkamas taikymas, neužtikrina būtinų anketavimo sąlygų (Tidikis, 2003), todėl klausimai turi būti sudaryti taip, kad duomenys būtų lengvai apdorojami, statistiškai pagrindžiami ir greitai išgaunami išvada.

Tyrimo instrumentarijus: Tyrimui atlikti buvo pasirinktas struktūrinis metodas, kuris yra priskiriamas kiekybiniam tyrimams. Struktūriniame metode viskas, kas sudaro tyrimo procesą, yra iš anksto numatyta ir šis metodas yra labiau tinkamas nustatyti problemas, klausimo ar reiškinių mastą, tačiau ne prigimtį. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas siekiant patikrinti, koku

mastu Lietuvos savivaldybėse organizuojami susirinkimai atitinka tinkamo, pagal mokslininkų rekomendacijas vykstančio susirinkimų proceso ypatybes.

Tyrimui atlikti naudota dr. A.G.Raišienės parengta ir daktaro disertacijoje „Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje“ aprobuota apklausos anketa, kurią sudaro 30 vertinamųjų teiginių ir 2 atvirieji klausimai. Kai kurie anketos klausimai magistrinio darbo autorės buvo modifikuoti atsižvelgiant į analizuotos teorinės literatūros aspektus. Anketos pavyzdys pateikiamas 1-ame priede.

Anketoje suformuluotus klausimus sąlyginai galima suskirstyti į 5 grupes:

1. klausimai, skirti įvertinti susirinkimų planavimą;
2. klausimai, skirti įvertinti susirinkimų dalyvių atrankos procesą;
3. klausimai, skirti įvertinti vadovavimo susirinkimams aspektus;
4. klausimai, skirti įvertinti sprendimų priėmimą susirinkimuose;
5. klausimai, skirti įvertinti susirinkimų protokolavimo procesą.

Anketoje suformuluotų klausimų tikslas ir jų eilės numeriai anketoje pateikiami 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Anketoje suformuluotų klausimų grupės, jų tikslai ir eilės numeris

Klausimų grupės numeris	Klausimų grupės tikslas	Klausimų numeriai anketoje
1	Klausimai, skirti įvertinti susirinkimų planavimą	I. 1-5
2	Klausimai, skirti įvertinti susirinkimų dalyvių atrankos procesą	II. 1-2
3	Klausimai, skirti įvertinti vadovavimo susirinkimams aspektus	III. 1-11
4	Klausimai, skirti įvertinti sprendimų priėmimą	IV. 1-9
5	Klausimai, skirti įvertinti susirinkimų protokolavimo procesą	V. 1-5

Sudaryta autorės

Respondentų nuomonei išreikšti naudota Likerto vertinimo balų sistema, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Galimybė paaiškinti vertinimo motyvus suteikta skiltyje „Komentarai“. Taip pat apklausoje demografinių duomenų gavimui naudotos nominalinė ir intervalinė skalės, kurios naudojama demografinių duomenų gavimui. Demografiniai duomenys sudaro paskutinį klausimų bloką

Tyrimo objektas – Lietuvos savivaldybėse organizuojami susirinkimai. Kadangi šis procesas negali vykti be žmogiškųjų išteklių, t. y. savivaldybėse dirbančių darbuotojų, analizuojant susirinkimų proceso raidą, buvo remtasi savivaldybių darbuotojų anketinėje apklausoje pateikta nuomone.

Tyrimo imtis buvo apskaičiuota remiantis imties apskaičiavimo formule, žr. formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur :

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (0,05)

N – generalinis visumos dydis.

Apskaičiavimo rezultatai:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{60}} = 52$$

Remiantis šia formule apskaičiuota, kad siekiant suformuoti reprezentatyvią respondentų imtį, tikslinga gauti atsakymus iš 52 Lietuvos savivaldybių.

Tyrimui analizuoti taikoma aprašomoji statistika, tyrimo grafinės iliustracijos parengtos MS Excel kompiuterinės programos pagalba, o tyrimo ataskaita parengta naudojant MS Word kompiuterinę programą.

Tyrimo organizavimas: Parengta anketinė apklausa buvo patalpinta tinklapyje www.apklausa.lt, tyrimas atliktas virtualiuoju būdu 2013 m. spalio – 2014 m. sausio mėnesiais. Buvo pasirinktas tikslinis tiriamųjų atrankos būdas, nes prašymas atsakyti į anketos klausimus buvo siųstas 60 Lietuvos savivaldybių bendraisiais elektroninio pašto adresais, papildomai prašant nuorodą į anketą persiųsti konkretiems savivaldybių darbuotojams, atsakingiems už susirinkimų organizavimą. Anketos aktyvavimo metu prieiga buvo privati ir užpildyti apklausą galėjo tik savivaldybių darbuotojai, gavę nuorodą. Gauti 106 respondentų atsakymai iš 54 savivaldybių, todėl laikytina, kad gauti atsakymai yra reprezentatyvūs ir leidžia daryti išvadas.

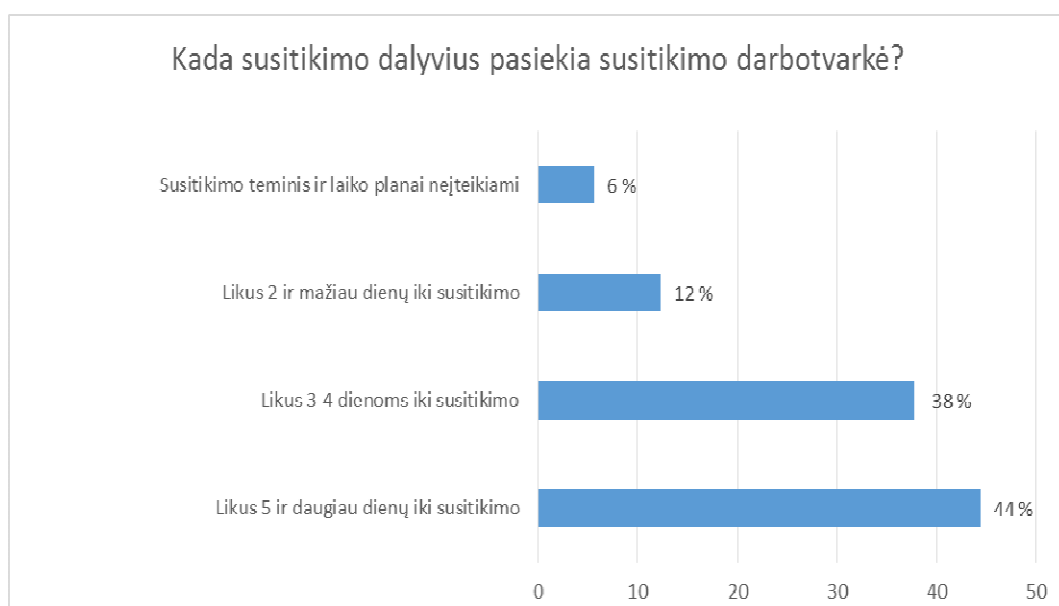
Tyrimo etika: Tyrimo metu buvo laikomasi mokslinės etikos principų, tiriamieji tyrime dalyvavo laisvanoriškai, anonimiškai, virtualiu būdu, tiriamųjų saugumas ir privatumas nebuvo pažeisti, anketoje nebuvo pateikta orumą žeminančių, nesutarimus ir nesantaiką kurstančių klausimų.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Apklausos metu siekta sužinoti, kada susitikimų dalyvius paprastai pasiekia susitikimo darbotvarkė, kiek klausimų numatyta svarstyti, kiek dažnai kvietime būna nurodytas susitikimo tikslas.

Pasak Doyle ir Straus (1982) ir kt., susitikimai turi būti planuojami iš anksto, t. y. nustatomas susirinkimo tikslas, iš anksto parengiama ir platinama darbotvarkė. Teigiama, kad šį dokumentą susitikimo dalyviai turėtų gauti likus bent trims dienoms iki susitikimo, kad galėtų tinkamai pasiruošti svarstomiems klausimams bei planuoti savo užimtumą. Siekiant efektyvaus rezultato, susitikimų metu optimalu būtų aptarti ne daugiau kaip 2-3 klausimus. Jei susitikimų metu nukrypstama nuo darbotvarkės tiek klausimų, tiek laiko atžvilgiu, galima teigti, kad susitikimui pasiruošti buvo skirta per mažai dėmesio, kas gali sąlygoti skubotų sprendimų priėmimą ir sukelti problemas.

Apklausoje rezultatai parodė, kad 38 proc. respondentų teigė susitikimo teminį ir laiko planus gaunantys likus trims - keturioms dienoms iki posėdžio, o 44 proc. apklaustųjų kvietimą susitikti gauna likus penkioms ir daugiau dienų iki susitikimo. 12 proc. respondentų teigė susitikimo dokumentus gaunantys likus dviem ir mažiau dienų iki susitikimo, o 6 proc. susitikimo teminio ir laiko planų negauna visai (5-as paveikslas).



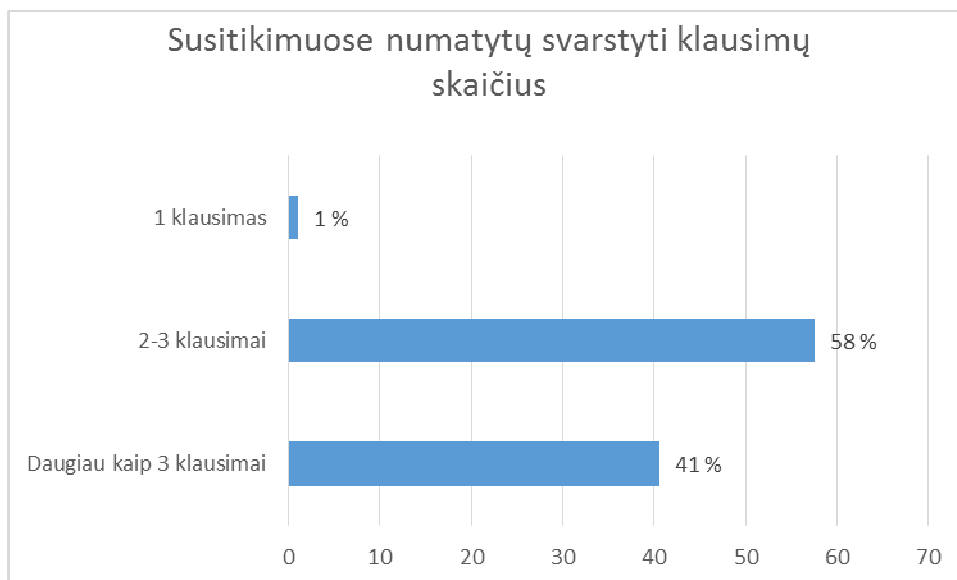
5 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susitikimo dalyviams susitikimo teminis ir laiko planai paprastai įteikiami“ pasiskirstymas

Iš pateiktų rezultatų galima daryti išvadą, kad didžiojoje dalyje Lietuvos savivaldybių dėmesys darbotvarkės parengimui skiriamas ir tai vertintina teigiamai, tačiau siekiant efektyvesnio planavimo, patartina būtų pasirinkti teisingą pranešimo apie planuojamą susirinkimą pateikimo laiką, t. y. kad susirinkimo dalyvį kvietimas pasiektų likus trims – penkioms dienoms iki susitikimo. Trumpesnis laikotarpis gali sumažinti galimybes tinkamai pasirengti posėdžiui ir sąlygoti tai, kad planuojamu laiku posėdžio dalyvio darbotvarkė gali būti užimta, o ilgesnis laikas, nors ir rezervuotų

kviečiamo dalyvio laiką planuojamam posėdžiui, tačiau perskaityta susitikimo medžiaga gali pasimiršti ir prieš susitikimą vėl reiktų grįžti prie informacijos įsisavinimo (dalyvio darbo laikas būtų naudojamas neefektyviai).

Palyginimui verta paminėti, kad 2007 metais doc. dr. A.G.Raišienės atlikto analogiško tyrimo rezultatai dėmesio susirinkimų planavimui atžvilgiu buvo kiek prastesni, nes susitikimo teminio ir laiko plano negaudavo 22 proc. respondentų. Iš to galima daryti išvadą, kad savivaldybių tarnautojai turi daugiau žinių ir skiria daugiau dėmesio susirinkimų pasirengimui.

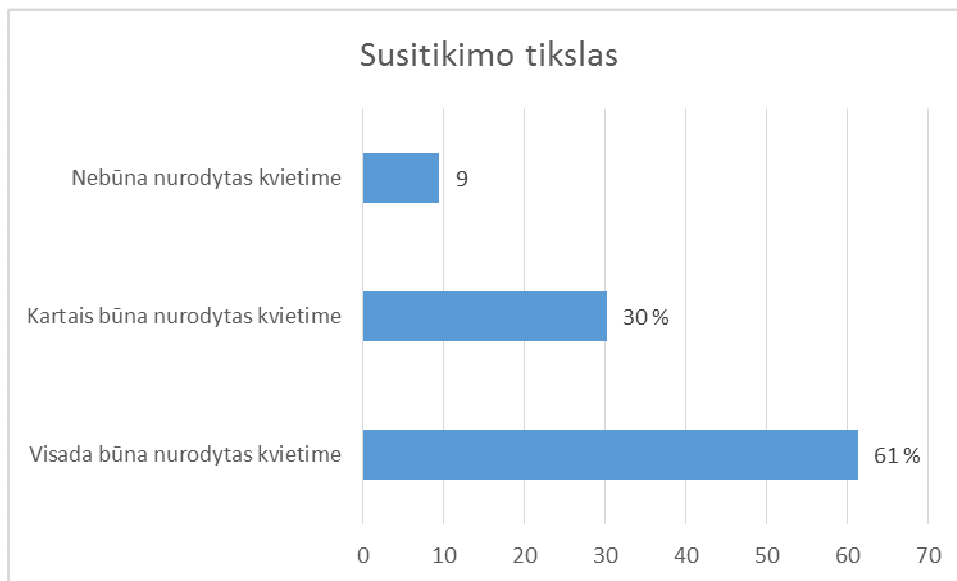
Toliau analizuojant apklausos rezultatus paaiškėjo, kad net 58 proc. respondentų susitikimų metu svarsto optimalų klausimų skaičių. 2-3 klausimai vieno susirinkimo metu leidžia išlaikyti maksimalų dėmesį ties svarstoma tema, kas sąlygoja teisingesnių ir efektyvesnių sprendimų priėmimą. Keturis ir daugiau klausimų vieno susirinkimo metu nurodė svarstantys 41 proc. respondentų (6-as paveikslas). Daugiau kaip 3 klausimų svarstymas turi nemažą įtaką koncentracijai, susikaupimui, todėl rekomenduotina išlaikyti mokslininkų siūlomą 3 klausimų vienam posėdžiui ribą, kad kiekvienam iš klausimų tektų vienodas dalyvių dėmesys ir įžvalga. Tik 1 proc. arba 2 respondentai teigė dalyvaujantys susirinkimuose, kuriuose dažniausiai svarstomas 1 klausimas. Tai leidžia daryti išvadą, kad vieno klausimo svarstymui susirinkimai paprastai nekviečiami.



6 pav. Atsakymų į anketos klausimą „Kiek klausimų dažniausiai būna numatyta svarstyti susirinkime?“ pasiskirstymas

Svarbu pastebėti, kad net 61 proc. respondentų teigė visada žinantys susitikimo tikslą, nes jis būna įrašytas kvietime. 30 proc. respondentų teigė, kad susitikimo tikslas kvietime kartais būna nurodytas. Tikslų pateikimas kviečiant susitikti laikytinas gera praktika ir vienu iš būtinų

pasirengimo susitikimams etapų, nes tikslo išgryninimas suteikia naudos tiek susitikimo organizatoriui, tiek būsimam dalyviui.



7 pav. Atsakymų į anketos teiginį, susijusį su susitikimo tikslų pateikimu kvietime, pasiskirstymas

Rezultatus lyginant su 2007 m. A.G.Raišienės analogiško tyrimo rezultatais, 2012 m. šio magistrinio darbo autorės gauti tyrimo rezultatai, susiję su susitikimo tikslo komunikavimu, yra keletą kartų geresni, nes 2007 m. susitikimo tikslo teigė nežinantys 41 proc. įgalinimo strategijos ir 68 proc. rėmimo strategijos savivaldos atstovų, dalyvaujančių susirinkimuose (Raišienė, 2007). Todėl, remiantis klausimo dėl susitikimo tikslo nurodymo kvietime palyginimu, darytina analogiška susirinkimų darbotvarkės rengimui taikyta išvada - savivaldybių tarnautojai turi daugiau žinių ir skiria daugiau dėmesio susirinkimų pasirengimui.

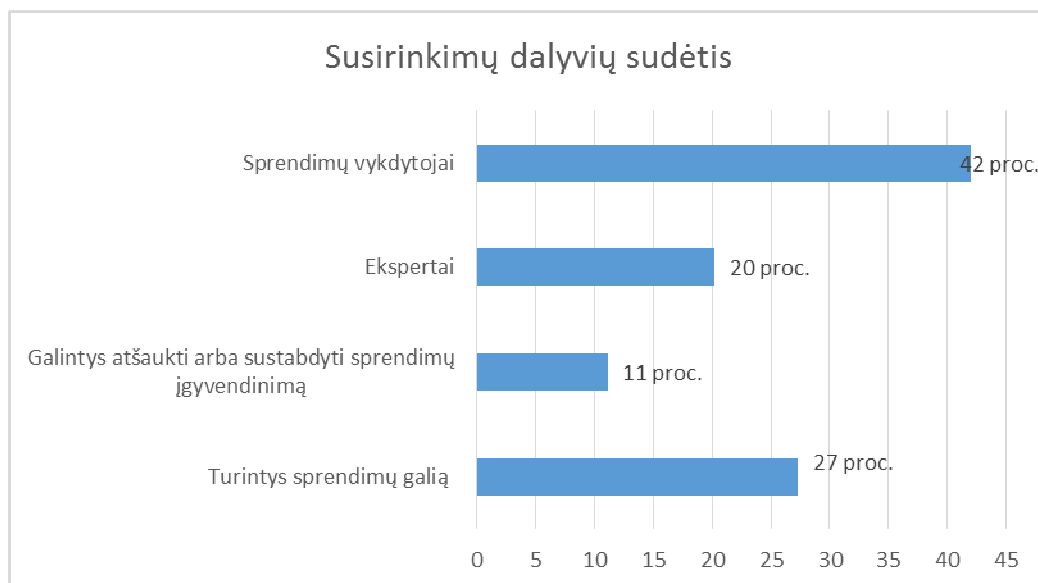
38 proc. respondentų teigė, kad susitikimų metu dažniausiai nenukrypstama nuo susirinkimo laiko ir teminių planų, o tuo tarpu daugiau pusė (57 proc.) apklaustųjų teigė, jog susirinkimuose būna įvairiai. Šiuo klausimu buvo tikrinimas aukščiau gautų atsakymų patikimumas. Atsakymas į šį kontrolinį klausimą leidžia daryti išvadą, kad susitikimo darbotvarkės labiausiai laikomasi susitikimus planuojant prieš 3-4 dienas. Tačiau šis klausimas išryškino problemą, kad nepakanka parengti darbotvarkę nurodant posėdžio tikslus, nagrinėtinus klausimus ir laiką, svarbu laikytis parengtos darbotvarkės. Pagal gautus duomenis galima daryti išvadą, kad laikas, praleistas susirinkimuose, priklauso nuo ne tik nuo tinkamo susirinkimų planavimo, bet ir nuo neplanuotų, tačiau realiai įvykstančių nukrypimų nuo darbotvarkės.

Atliekant rezultato palyginimą su A.G.Raišienės (2007) gautais duomenimis, įdomu pastebėti, kad 2007 m. savivaldos institucijų atstovai didesnę dėmesį skyrė susirinkimo laiko ir teminiams planams, nes net 65 proc. respondentų teigė besilaikantys susitikimo darbotvarkės.

Apibendrinant susitikimų planavimą galima teigti, kad planavimui Lietuvos savivaldybėse skiriamas nemažas dėmesys – į susitikimus kviečiama ne paskutinę dieną, iš anksto sudaromi laiko ir teminiai planai, raštu nurodomas susitikimo tikslas, suteikiama laiko pasirengti posėdžiams, tačiau dažnai susitikimų metu nesilaikoma iš anksto parengtos darbotvarkės. Šis faktas didele dalimi įtakoja susirinkimų efektyvumo vertinimą ir, greičiausiai, susirinkimo vedėjo darbo kokybę, nes nepaisant atsakingai planuoto susitikimo, jo eigose metu nesilaikoma planuotų sąlygų.

Tyrimais (Adams ir kt., 2007) nustatyta, kad viena iš susirinkimų neefektyvumo priežasčių yra neteisingų dalyvių parinkimas ir kviečiamų dalyvauti asmenų neadekvatus susirinkimų lankomumas. Todėl buvo svarbu identifikuoti, ar į anketas atsakiusių Lietuvos savivaldybių darbuotojų nuomone, jų susirinkimuose dalyvauja tie asmenys ar atstovai, kurie tai turėtų daryti remiantis mokslininkų nuomone. Anketų dalyvių prašyta pažymėti, kokių interesų grupių atstovai paprastai dalyvauja susitikimuose.

Pažymėtina, kad net 60 proc. respondentų teigė, kad jų susitikimuose dalyvauja visų su sprendžiama/aptariama problema/klausimu susijusių interesų grupių atstovai: ekspertai, sprendimų vykdytojai, asmenys, turintys aukščiausią sprendimų galią ar teisę sustabdyti sprendimus. Tačiau 8-ame paveiksle matyti, kad galintys atšaukti arba sustabdyti sprendimų įgyvendinimą – socialinių partnerių atstovai – buvo kviečiami mažiausiai. Taip pat darytina išvada, kad mažokai remiamasi ekspertų nuomone, kad sudaro sąlygas nekokybiško sprendimo priėmimui. Taip pat pažymėtina, kad ypatingai mažai respondentų (11 proc.) nurodė, kad jų susirinkimuose dalyvauja galintys atšaukti arba sustabdyti sprendimų įgyvendinimą. Tai galima įvardinti kaip neigiamą praktiką, nes sprendimų priėmime nėra atstovaujamos tam tikros interesų grupės. Per mažas galinčių sustabdyti sprendimų įgyvendinimą dalyvių skaičius leidžia manyti, kad sprendimų priėmimo susirinkimų metu procese trūksta efektyvumo. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 8-ame paveiksle.

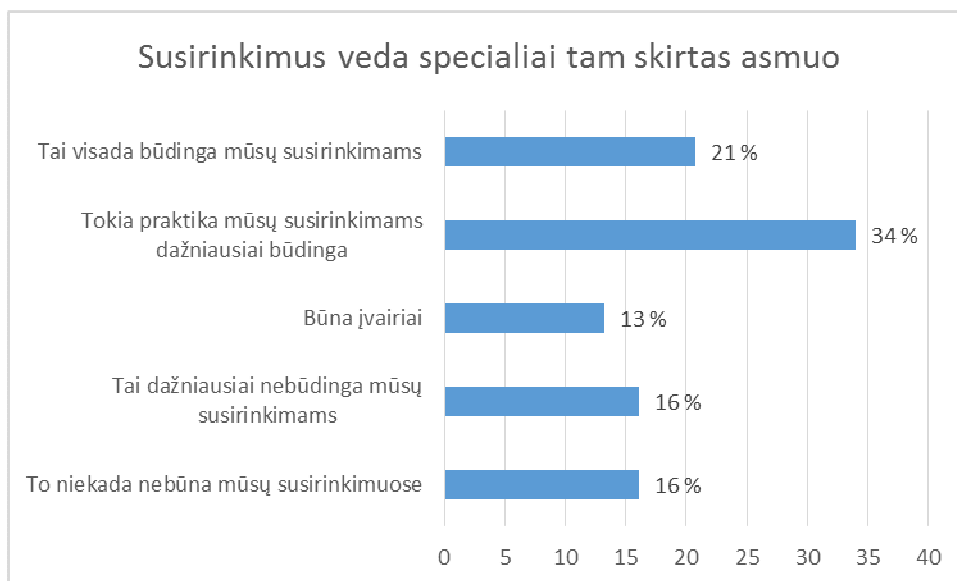


8 pav. Susirinkimų dalyvių sudėtis

Atliekant rezultatų palyginimą su 2007 metais atlikta analogiška apklausa, galima teigti, kad susirinkimų dalyvių atranka šiuo metu yra gerokai prastesnė, nes 2007 m. respondentai teigė, kad jų susirinkimuose dažniau, nei 2013-2014 metų apklausos duomenimis, dalyvauja galintys atšaukti arba sustabdyti sprendimų įgyvendinimą (47 proc. įgalinimo ir 24 proc. rėmimo strategijos savivaldos atstovų), dažniau buvo kviečiami ekspertai (35 proc. įgalinimo ir 62 proc. rėmimo strategijos savivaldos atstovų), dažnesniais susitikimų dalyviais buvo sprendimų galią turintys darbuotojai (71 proc. įgalinimo ir 62 proc. rėmimo strategijos savivaldos atstovų).

Kaip jau buvo minėta teorinėje šio darbo dalyje, vadovavimas susirinkimams daro didelę įtaką susirinkimų metu priimamų sprendimų kokybei, paties susirinkimo efektyvumui. Siekiant išsiaiškinti vadovavimo susirinkimams Lietuvos savivaldybėse bruožus, respondentams buvo pateikta 12 teiginių, susijusių su vadovavimo susirinkimams sritimi.

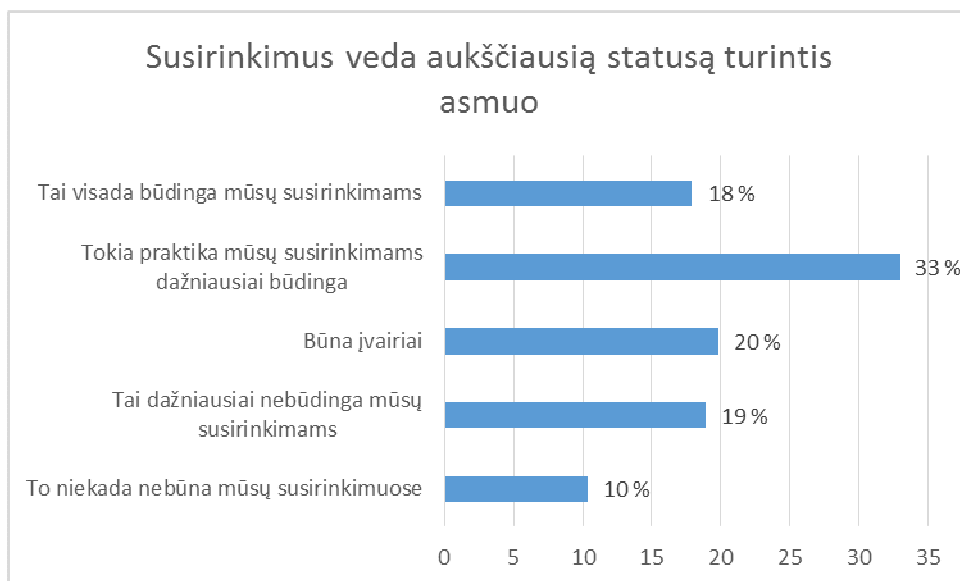
34 proc. respondentų teigė, kad jų susirinkimus dažniausiai veda specialiai tam skirtas asmuo, 21 proc. apklaustųjų nurodė, kad specialiai tam skirtas asmuo jų susirinkimus veda visada. Remiantis gautais rezultatais, būtų galima išvada, kad daugiau kaip pusėje (55 proc.) Lietuvos savivaldybių egzistuoja praktika turėti susirinkimų vedėją, kuris būtų susirinkimo proceso moderatoriumi, tačiau nedalyvautų sprendimų priėmimo. 32 proc. respondentų nurodė, kad susirinkimų vedėjo dalyvavimas jų susirinkimams dažniausiai nebūdingas arba nebūdingas visai. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9-ame paveiksle.



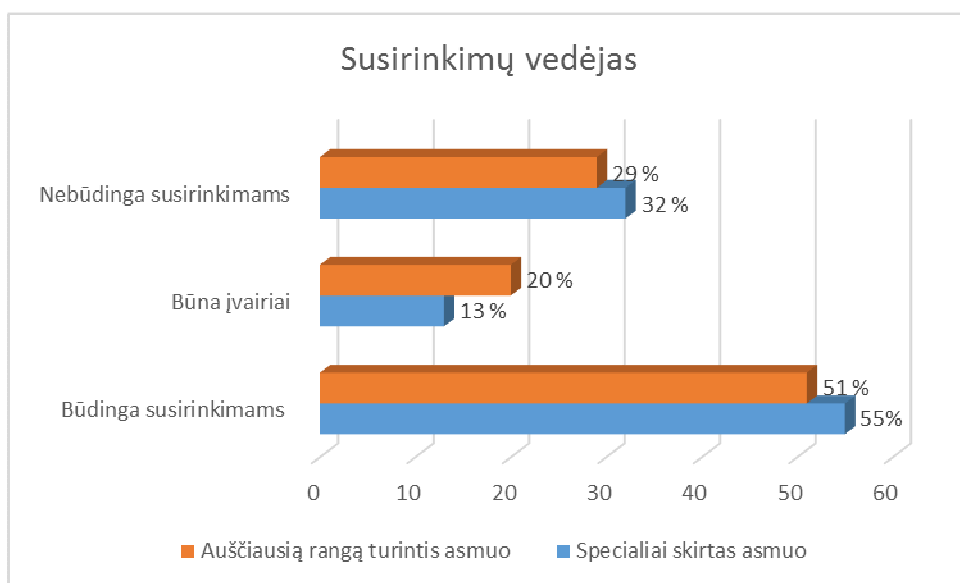
9 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimus veda specialiai tam skirtas asmuo“ pasiskirstymas

Analizuojant atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimus veda asmuo, turintis aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią“ rezultatus, paaiškėjo, kad beveik toks pat procentas apklaustųjų, nurodžiusių, kad jų susirinkimus veda specialiai tam skirtas asmuo, pažymėjo, kad jų susirinkimus dažniausiai arba visada veda aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo (51 proc. respondentų). 29 proc. respondentų pažymėjo, kad aukščiausio rango asmens vadovavimas susirinkimams jų įstaigoje nebūdingas, o 20 proc. respondentų teigė, kad jų įstaigose būna įvairiai.

Atsakymų į klausimus, susijusius su susirinkimų vedėjais, rezultatai beveik koreliuoja tarpusavyje ir leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos savivaldybėse naudojama dvejopa vadovavimo susirinkimams praktika – pasitelkiant susirinkimų vedėją arba pareigą vadovauti susirinkimui paliekant aukščiausią rangą arba didžiausią sprendimų galią turinčiam susirinkimo dalyviui. Tačiau toks rezultatų pasiskirstymas taip pat leidžia daryti prielaidą, kad klausimas dėl specialiai skiriamo susirinkimų vedėjo galėjo būti suprastas neteisingai, nes tikimybė, kad dalis savivaldybių turi specialiai apmokytus susirinkimų vedėjus, o aukščiausią rangą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo susirinkimų nedomina, greičiausia nėra didelė. Nepaisant šios prielaidos, statistiškai gauti rezultatai leidžia daryti patikimas išvadas, todėl respondentų atsakymų, susijusių su susirinkimų vedėju, pasiskirstymas grafine išraiška pateiktas 10-ame paveiksle, o suminiai abiejų atsakymų, susijusių su susirinkimų vedėju, rezultatai, pateikti 11-ame paveiksle.

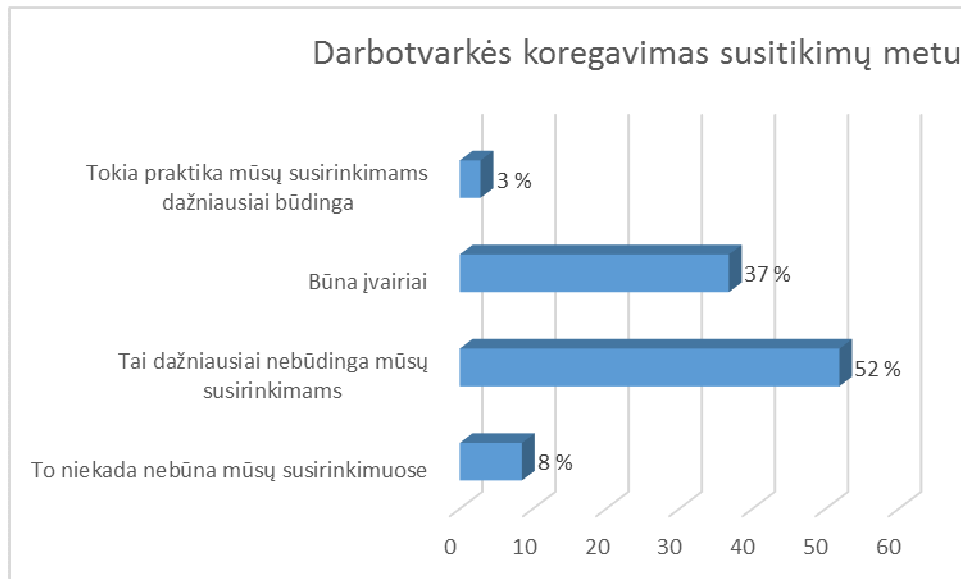


10 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimus veda aukščiausių statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo“ pasiskirstymas



11 pav. Atsakymų, susijusių su susirinkimo vedėju, pasiskirstymas

Įtaką susirinkimo efektyvumui taip pat daro susirinkimo vedėjo nuostata dėl galimybės susirinkimo metu koreguoti darbotvarkę. Apklaustos teiginiui „Susirinkimo vadovas koreguoja susirinkimo darbotvarkę susirinkimo metu“ iš dalies pritarė vos 3 proc. respondentų, tuo tarpu 52 proc. teigė, kad darbotvarkės koregavimas susitikimų metu jų susirinkimams dažniausiai nebūdingas, 8 proc. teigė, kad darbotvarkė nekoreguojama niekada, o 37 proc. respondentų negalėjo atsakyti vienareikšmiškai į pateiktą klausimą. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 12-ame paveiksle.



12 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Susirinkimo vadovas koreguoja darbotvarkę susitikimo metu“ pasiskirstymas

Tuo tarpu 2007 m. apklausos metu daugiau nei 50 proc. respondentai teigė, kad susitikimo vadovas koreguoja darbotvarkę (Raišienė, 2007). Ir nors šiuo metu atliktos apklausos rezultatai yra šiek tiek geresni (darbotvarkės koregavimą išvelgia 40 proc. respondentų), tačiau tai leidžia spręsti apie susirinkimų vedėjo darbo kokybės trūkumus bei galimai ne visiškai teisingai atliktą planavimo etapą, kada nebuvo identifikuoti svarstyti klausimai, jų svarba. Tai taip pat gali byloti ir apie komunikacijos organizacijoje trūkumus.

Gautieji anketavimo rezultatai taip pat atskleidė tokias vadovavimo susirinkimams problemas: susitikimų metu nebuvo naudojami arba nuolat nenaudojami specialūs sprendimų parengimo ar diskusijos organizavimo metodai (teigė 79 proc. respondentų), išvelgtina problema palaikant kryptingą grupės darbą pagal iš anksto numatytą laiko planą (tik 31 proc. respondentų mano, kad tokia praktika būdinga (dažniausiai arba visada) jų susirinkimams, o tuo tarpu net 43 proc. teigia, kad būna įvairiai, tuo tarpu 26 proc. sako, kad laiko plano jų įstaigose nesilaikoma), susitikimo vadovas išreiškia savo pasiūlymus ir kritikuoja susirinkimo dalyvių pasiūlymus (teigė 41 proc. respondentų), nevengia kritiškai vertinti kitų dalyvių pasisakymus (teigė 31 proc. respondentų, vienareikšmiškai atsakyti negalėjo 42 proc. respondentų), vadovas įsitraukia į bendrą diskusiją, o ne tik vadovauja jai, užimdamas neutralią poziciją aptariamam klausimui (teigė 30 proc. respondentų, o net 68 proc. negalėjo atsakyti vienareikšmiškai), susitikimo metu nespėja pasisakyti visi norintys asmenys (teigė 32 proc. respondentų, tuo tarpu dar 31 proc. negalėjo atsakyti vienareikšmiškai).

Išvados išanalizavus anketos klausimus, susijusius su vadovavimo susirinkimams sritimi, pateikiamos 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Išvados remiantis anketų rezultatais, vadovavimo susirinkimams sritis

Vadovavimas susirinkimams	
Teigiami aspektai	Koreguotini aspektai/rekomendacijos
Išlaikomas dėmesys sprendžiamo klausimo ribose	Naudoti specialius sprendimų parengimo ar vadovavimo diskusijoms būdus
	Laikytis sudaryto laiko plano
	Susilaikyti nuo pasiūlymų ir pasiūlymų kritikos vadovaujant susirinkimams
	Sudaryti galimybę pasisakyti visiems norintiems
Skubiai reaguojama ir nutraukiamos nekonstruktyvios diskusijos	Nevertinti kitų dalyvių pasiūlymų vadovaujant susirinkimams

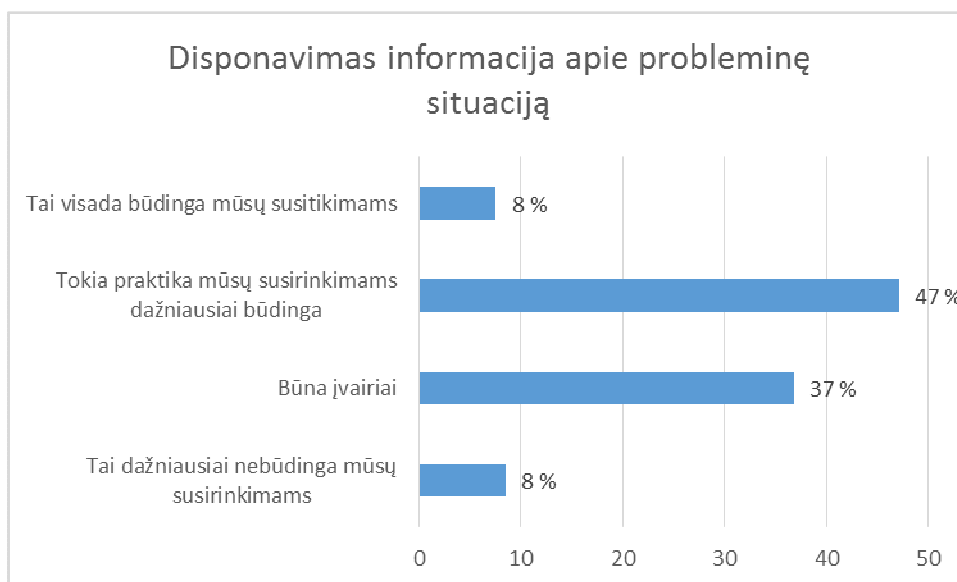
Apibendrinant galima teigti, kad analizuotais atvejais vadovaujantys susirinkimams asmenys nesugebėjo ar nesiekė susilaikyti nuo pasiūlymų teikimo, pateiktų pasiūlymų kritikos, darė įtaką sprendimų priėmimui neišlaikydami neutralios pozicijos, nesilaikė darbotvarkės. Tai patvirtina susirinkimų efektyvumą tyrinėjančių mokslininkų teiginį, kad aukštesniąją sprendimų priėmimo galią turintieji asmenys negali efektyviai vadovauti susirinkimams, nes yra sudėtinga suderinti dėmesį turiniui ir procesui, bei dėl vadovaujančias pareigas užimančių asmenų aukštos asmeninės atsakomybės už rezultatus. Pasak A.G.Raišienės (2007, 120 psl.), tais atvejais, kai vadovauja ne specialiai paskirtas susitikimo vedėjas, bet grupės ar organizacijos vadovas, pastebimos konformizmo apraiškos, neefektyvi dalyvių komunikacija bei kitos elgsenos problemos, darančios tiesioginę įtaką susitikimų metu parengtų sprendimų kokybei ir jų įgyvendinimo efektyvumui.

Susirinkimuose dažniausiai būna priimami sprendimai, todėl apklausos anketoje yra išskirtas klausimų, susijusių su sprendimų priėmimu, blokas. Šio bloko išskyrimo anketoje tikslas – išsiaiškinti, ar susitikimų metu nagrinėjamos sprendžiamų problemų priežastys, skiriamas dėmesys pasekmių numatymui ir sprendimų įgyvendinimo planavimui, koku būdu priimami sprendimai.

Pasak A.G.Raišienės (2007, 122 p.), susitikimuose reikia laikytis sprendimų parengimo ir priėmimo principų. Vienas pagrindinių – pakankama informacija aptariamais klausimais. Jei susitikimų dalyviai neturės pakankamos, patikima informacijos, kyla grėsmė parengti ir priimti nekokybiškus sprendimus, todėl darbuotojo statusas ir užimamos pareigos neturi turėti nieko bendra su medžiagos susitikimui gavimu, t. y. visi dalyviai turi disponuoti vienoda susitikimo medžiaga. Norint išvengti ydingos praktikos taisyti padėtį užuot sprendus esmines problemas, svarbu suartinti susitikimų dalyvių požiūrį į probleminės situacijos priežastis bei įvertinti galimas sprendimų pasekmes. Siekiant, kad susitikimuose priimti sprendimai būtų įgyvendinti, būtina pasiskirstyti užduotis, priimti atsakomybę, apibrėžti terminus. Aukščiausių rezultatų galima tikėtis tuomet, kai sprendimai priimami konsensuso būdu, žemiausių – kuomet naudojamas balsavimas (Straus, 2002, cit iš Raišienė, 2007).

Gauti apklausos rezultatai parodė, kad daugiau kaip pusė respondentų (55 proc.) teigė gaunantys pakankamą ir vienodą informaciją apie probleminę situaciją nepriklausomai nuo užimamų pareigų, tuo tarpu net 37 proc. teigė, kad jų įstaigose būna įvairiai, 8 proc. apklaustųjų mano, kad disponavimas vienoda ir pakankama informacija apie probleminę situaciją jų įstaigai nebūdingas. Pažymėtina, kad A.G.Raišienės (2007) atliktos apklausos rezultatai yra panašūs, daugiau nei 50 proc. apklaustųjų 2007 metais teigė disponuojantys vienoda ir pakankama informacija apie aptariamą probleminę situaciją.

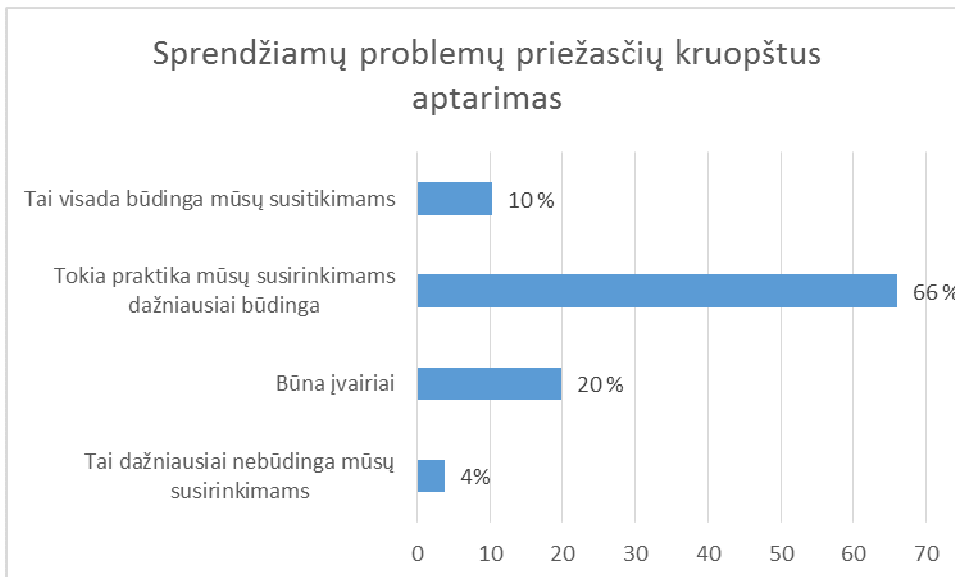
Įdomu pastebėti, kad susitikimo darbotvarkės teigė negaunantys 6 proc. respondentų, tuo tarpu 8 proc. respondentų teigė dažniausiai nedisponuojantys pakankama ir vienoda informacija apie probleminę situaciją. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 13-ame paveiksle.



13 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Visi susitikimo dalyviai, nepriklausomai nuo statuso ar pareigų, turi vienodą ir pakankamą informaciją apie probleminę situaciją“ pasiskirstymas

Šio darbo autorės nuomone, atsakymas į klausimą dėl disponavimo vienoda informacija nepriklausomai nuo užimamų pareigų negali būti vertinamas vienareikšmiškai, nes kokybiškam sprendimo priėmimui įtakos gali turėti ne tik kartu su darbotvarke oficialiai pateikiama informacija. Kelia abejonių tai, ar sprendimų vykdytojas, mažiau nei aukščiausio rango darbuotojas ar ekspertas, kurie nuolat dalyvauja įvairaus pobūdžio susitikimuose, paprastai disponuoja visiškai ta pačia informacija apie situaciją. Juk dažnai tam tikros detalės, kitose situacijose gaunami rezultatai, patirtis sprendžiant ne tik siauros srities problemas, neabejotinai sudaro sąlygas platesniam požiūriui, situacijų/rezultatų/sprendimų pritaikymui konkrečiai situacijai ir sprendimo priėmimo kokybei.

Siekiant problemos nepasikartojamumo, mokslininkai rekomenduoja visada aptarti problemos atsiradimo priežastis, todėl klausimas apie problemų priežasčių analizę buvo vienu iš anketos sprendimų priėmimo bloke esančių klausimų. Respondentų atsakymai rodo, kad sprendžiamų problemų priežastys dažniausiai arba visada yra aptarimos, taip nurodo 76 proc. apklaustųjų, tai laikytina gera praktika (14-as paveikslas).



14 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Sprendžiamų problemų priežastys yra kruopščiai aptarimos susirinkimo metu“ pasiskirstymas

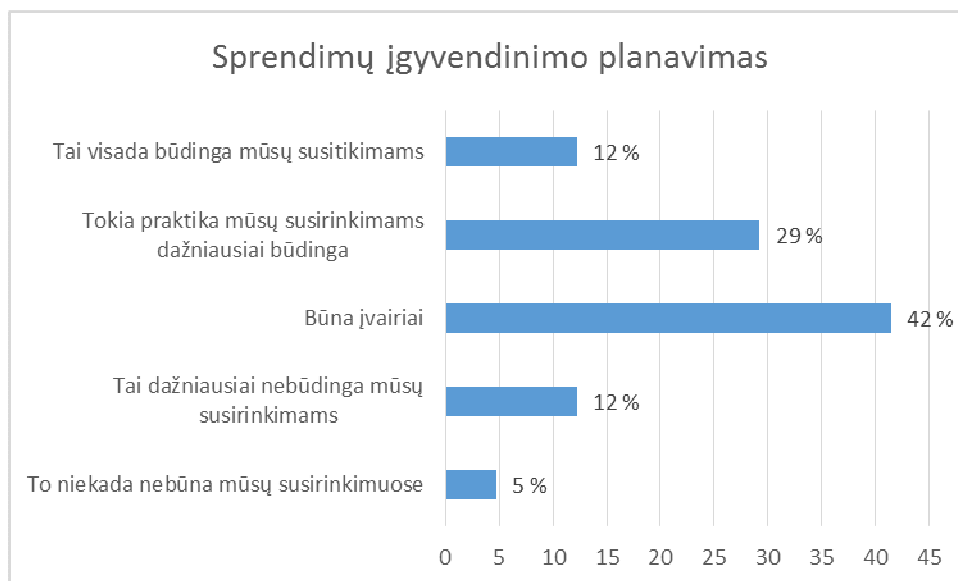
Tuo tarpu gautus rezultatus, susijusius su problemos priežasčių aptarimu, palyginus su A.G.Raišienės (2007) gautais rezultatais, darytina išvada, kad šiuo metu savivaldybių darbuotojai geriau supranta problemų priežasčių neaptarimo pasekmes, nes 2007 m. vykdytos apklausos metu problemų priežastis įvardijo aptariantys 49 proc. rėmimo ir 65 proc. įgalinimo savivaldos atstovų.

Priimamo sprendimo kokybei neabejotiną įtaką daro sprendimus priimančiųjų kompetencija, patirtis, žinios. Siekiant išsiaiškinti susirinkimuose dalyvaujančių asmenų įtaką nagrinėjamo klausimo / priimamo sprendimo kokybei, respondentų buvo prašyta atsakyti, ar jų susirinkimuose kviečiami dalyvauti ekspertai konkrečioms problemoms spręsti, ar visas iškilusias problemas sprendžia ta pati darbo grupė. Gauti rezultatai pasiskirstė nevienareikšmiškai – 58 proc. respondentų teigė, kad jų susirinkimuose dažniausiai arba visada kviečiami dalyvauti sprendžiamos problemos ekspertai, kas būtų laikytina tinkama praktika, tačiau tik 28 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad ta pati darbo grupė jį įstaigose visų problemų nesprendžia, o 36 proc. teigė, kad sprendimai yra priimami tos pačios darbo grupės. Darytina išvada, kad arba klausimai nebuvo tinkamai pateikti ir tinkamai suprasti, todėl remiantis gautais duomenimis, negalima vertinti situacijos ir pateikti aiškios išvados dėl sprendimus susirinkimuose priimančių asmenų kompetencijos.

Siekiant efektyvaus, ne trumpalaikio problemų sprendimo, susirinkimų efektyvumą tyrinėjantys mokslininkai pataria įvertinti ir priimamų sprendimų pasekmes. Kad sprendimų pasekmės prognozuojamos ir tam skiriamas dėmesys susirinkimo metu, nurodė vos 39 proc. respondentų.

Analizuojant apklausos rezultatus, taip pat nebuvo gautas vienareikšmiškas atsakymas dėl sprendimų priėmimo būdo. 36 proc. respondentų teigė, kad sprendimai priimami balsuojant, o 44 proc. teigė, kad jų įstaigose sprendimų priėmimui pasirenkamas konsensuso principas. Didžioji dalis respondentų, atsakydami tiek į klausimą, susijusį su balsavimu (52 proc.), tiek į klausimą dėl sprendimų priėmimo konsensuso būdu (43 proc.), rinkosi atsakymą „būna įvairiai“. Galima teigti, kad prieštarigus rezultatus galėjo įtakoti respondentų teorinių žinių apie sprendimų priėmimo būdų esmę, trūkumas arba vieningos sprendimų priėmimo praktikos įstaigose nebuvimas. Kaip jau minėta, efektyviausiai yra įgyvendinami konsensuso būdu priimami sprendimai, tačiau atsižvelgiant į tai, kad apie pusė respondentų neturėjo konkrečios nuomonės dėl sprendimų priėmimo būdo, spręsti apie pasirenkamą sprendimų priėmimo būdą būtų sudėtinga. Nevienareikšmiškus atsakymus šiuo klausimu taip pat nurodė gavusi ir A.G.Raišienė (2007). Tai leidžia daryti išvadą, kad konsensuso, kaip teigiamos praktikos susirinkimų metu priimant sprendimus, vystymas arba nėra didelis, arba vis dėlto pats būdas taikomas, tačiau neįvardijamas kaip konsensusas.

Dar viena problema, išryškėjusi analizuojant gautus atsakymus, yra per mažas dėmesys pasiūlymų įgyvendinimo planavimui. Mokslininkai teigia, kad siekiant efektyvaus pasiūlymų įgyvendinimo, būtina sudaryti įgyvendinimo planus, nustatyti konkrečias užduotis, atsakingus darbuotojus ir įgyvendinimo terminus. Tai reikalinga ne tik sprendimo įgyvendinimui užtikrinti, raštiškas fiksavimas reikalingas kaip planavimo bei kontrolės įrankis, kad būtų žinoma, ką, kada ir kam reikia padaryti bei būtų galima patikrinti, ar viskas vyksta taip, kaip buvo sutarta susirinkimo metu. Apklausos rezultatai parodė, kad vos 12 proc. respondentų teigė, kad jų įstaigose laikomasi praktikos visada sudaryti veiksmų planus, 29 proc. nurodė, kad dažniausiai taip daroma jų įstaigose, o net 42 proc. negalėjo atsakyti vienareikšmiškai. Tai ne tik rodo, kad priimtų sprendimų planavimui skiriamas per mažas dėmesys, tai tuo pačiu abejonių kelia dėl to, kaip gali būti užtikrinamas kokybiškas sprendimo įgyvendinimas, jei nėra sutarta, kaip tai turi būti padaryta. Susirinkimo metu patvirtintas veiksmų planas reiškia, kad visi susirinkimo dalyviai pritaria dėl atliekinų veiksmų rezultatui pasiekti, tuo pačiu sutardami, kad įgyvendinus veiksmų planą pasiektas rezultatas juos tenkins kokybės prasme. Nesant veiksmų plano ir paliekant galimybę savo nuožiūra vykdytojui pasirinkti įgyvendinimo veiksmus, paliekama galimybė interpretacijai, skirtingam traktavimui ir, greičiausiai, nuomonių išsiskyrimui dėl rezultato kokybės. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 15-ame paveiksle.



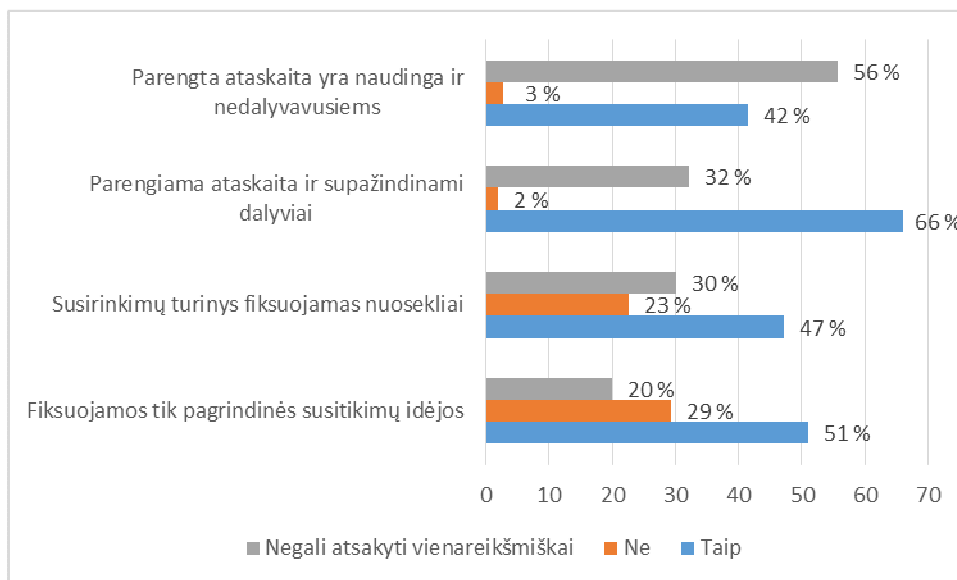
15 pav. Atsakymų į anketos teiginį „Daug dėmesio skiriama pasiūlymų įgyvendinimo planavimui (sudaromi planai, nustatomos konkrečios užduotys, atsakingi darbuotojai, atlikimo terminai)“ pasiskirstymas

Pasak A.G.Raišienės (2007, 125 p.), vienu iš susitikimų veiksmingumą parodančių kriterijų galima laikyti susitikimuose priimtų sprendimų įgyvendinimo efektyvumą. 52 proc. respondentų teigė, kad jų įstaigose priimti sprendimai yra įgyvendinami efektyviai, t. y. su planuotais resursais ir per nustatytą laiką. 48 proc. respondentų pasirinko atsakymą „būna įvairiai“. Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad priimti sprendimai yra įgyvendinami labiau efektyviai, nei neefektyviai, tačiau atsižvelgiant į tai, kad tik 12 proc. respondentų nurodė, kad jų įstaigose visada sudaromi įgyvendinimo planai, atsakymas į klausimą dėl sprendimų įgyvendinimo efektyvumo negali būti laikomas vienareikšmišku.

Siekiant išsiaiškinti, kaip aprašomas susirinkimų turinys, respondentų buvo klausta, ar susirinkimo turinys (pasiūlymai, klausimai, sprendimai) protokoluojami nuosekliai, ar pažymimos tik pagrindinės mintys ir sprendimai. 51 proc. respondentų teigė, kad jų susitikimuose fiksuojamos tik pagrindinės idėjos, 47 proc. respondentų pažymėjo, kad susirinkimai protokoluojami nuosekliai. 20 proc. ir 30 proc. (priklausomai nuo anketos klausimo) respondentų pažymėjo, kad jų įstaigose būna įvairiai, todėl galima teigti, kad naudojamas tiek detalus protokolavimas, tiek esminių minčių raštiškas fiksavimas. A.G.Raišienės (2007) apklausos rezultatai byloja, kad 2007 m. apklausti savivaldos institucijų atstovai teigė daugiau naudojantys tik pagrindinių susirinkimo momentų fiksavimo būdą.

66 proc. respondentų pažymėjo, kad po susitikimo referentas/ė parengia susirinkimo ataskaitą/protokolą/atmintinę ir užtikrina, kad su dokumentu susipažintų visi susitikimo dalyviai.

Tai nėra blogas rezultatas, tačiau turėtų būti ieškoma būdo, kad susitikimų metu aptartų klausimų ataskaitos/protokolai/atmintinės būtų prieinami visiems be išimties bent jau susirinkimo dalyviams. Jei nagrinėti klausimai nėra slapti, rekomenduotina, kad su dokumentais galėtų susipažinti ir nedalyvavę susirinkime. Tai gali būti pasiekama dokumentą išsiunčiant elektroniniu paštu dalyviams ar patalpinant informacinėje sistemoje, kad esant poreikiui, dokumentas būtų pasiekiamas. Nepriklausomai nuo to, kad daugiau nei pusė respondentų teigė, kad ataskaitos/atmintinės/protokolai rengiami, tačiau tik 42 proc. respondentų sutiko, kad jie yra suprantamas ir naudingas dokumentas ir dalyviams, ir nedalyvavusiems susitikime, o net 56 proc. nepateikė vienareikšmiško atsakymo, kas leidžia daryti prielaidą, kad susitikimo ataskaitų/protokolų/atmintinių rengimas yra probleminė sritis, reikalaujanti tobulinimo, kad dokumentai būtų paruošti tikslingai ir būtų naudingi tiek dalyviams, tiek nedalyvavusiems susitikime. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 16-ame paveiksle.



16 pav. Atsakymų, susijusių su anketos teiginiais dėl protokolavimo, pasiskirstymas

Palyginant apklausos atsakymus, susijusius su susirinkimų ataskaitų/protokolų/atmintinių aiškumu ir naudingumu ir dalyviams, ir nedalyvavusiems su A.G.Raišienės (2007) atliktos analogiškos apklausos rezultatais, matyti, kad 2007 m. atmintinių aiškumu buvo patenkinti ir naudingumu neabejojo 62 proc. rėmimo ir 71 proc. įgalinimo strategijos atstovų. Iš to darytina išvada, kad arba susirinkimų ataskaitų/atmintinių/protokolų kokybė sumažėjo, arba savivaldybių atstovai tapo reiklesni šių dokumentų kokybei.

Reziumuojant galima teigti, kad nepaisant to, kad raštiškas susitikimų eigos fiksavimas, ataskaitos rengimas ir supažindinimas su ja yra teigiami dalykai, naudojami Lietuvos

savivaldybėse siekiant susitikimų proceso efektyvumo, tačiau šių procesų kokybė dar turi trūkumų ir galėtų būti laikoma tobulintinu etapu susirinkimų organizavimo procese.

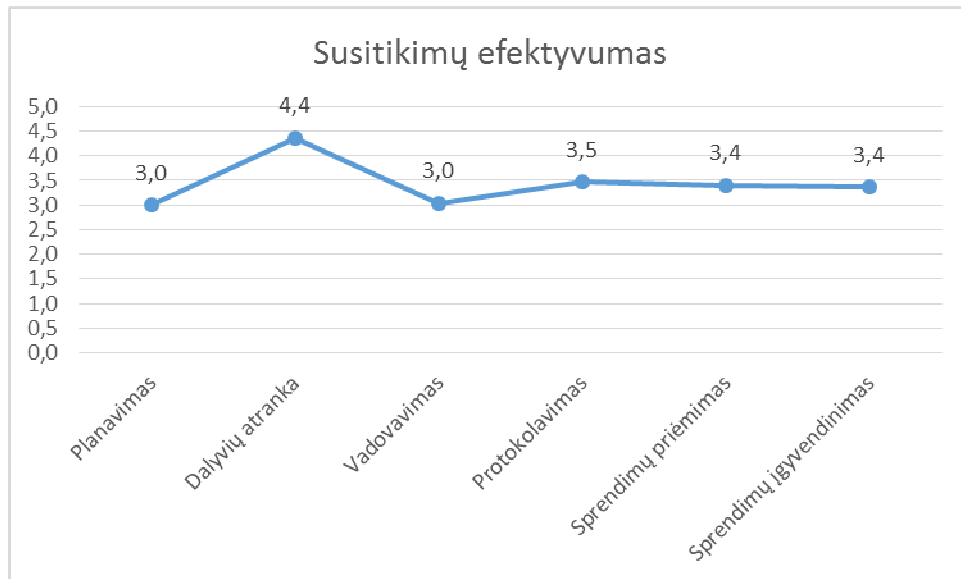
Nustatyta (Adams ir kt., 2007, 24 psl.), kad paprastai susirinkimai būna neefektyvūs dėl keleto priežasčių, tokių kaip reikiamų asmenų nedalyvavimas, susirinkimo eigos kontrolės stoka, pasireiškianti vieno ar kelių dalyvių dominavimu, pašaliniais dalyvių pašnekesiais, dalyvių vėlavimu ar nepakankamas pasirengimas susirinkimui. Susirinkimų neefektyvumo priežasčių grafinis vaizdavimas pateiktas 17-ame paveiksle.



17 pav. Susirinkimų neefektyvumo priežastys

Šaltinis: Adams T. ir kt., 2007

Analizuojant atlikto tyrimo rezultatus ir siekiant tyrimo išvadų patikimumo nustatant susirinkimų neefektyvumo priežastis, respondentų pateikti atsakymai įvertinti remiantis A.G.Raišienės (2007) parengta susirinkimų proceso efektyvumo vertinimo metodika, kada respondentų pasirinktiems atsakymams buvo suteikti tam tikri balai penkiabalėje sistemoje. Aukštesni balai buvo skirti atsakymams, atitinkantiems susitikimų organizavimo rekomendacijas, žemesni – silpniau atitinkantiems. Gauti rezultatai grafiškai pavaizduoti 18-ame paveiksle.



18 pav. Susirinkimų efektyvumo analizės rezultatų rodikliai

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad respondentai efektyviausiu jų susirinkimų proceso etapu laiko dalyvių atranką. Tuo tarpu 2007 m. respondentai efektyviausia nurodė sprendimų protokolavimo ir įgyvendinimo efektyvumo sritis (Raišienė, 2007). Visi kiti susirinkimo proceso etapai – planavimas, vadovavimas, protokolavimas, sprendimų priėmimas bei įgyvendinimas – vertinti kaip mažiau efektyvūs. Taigi lyginant gautus rezultatus efektyvumo prasme, tiek dabar, tiek 2007 m. mažiausiai efektyviomis buvo laikomos susirinkimų planavimo ir vedimo sritys. Todėl gauti rezultatai patvirtino pagrindinę susirinkimų neefektyvumo priežastį – susirinkimų eigos kontrolės stoką arba kitaip tariant, neefektyvų vadovavimą susirinkimams bei nepakankamą dėmesį susirinkimų planavimo etapui. Toliau darbe detaliau nagrinėjami vadovavimo susirinkimams, susirinkimų metu priimamų sprendimų ir jų protokolavimo sričių efektyvumo vertinimai.

Vadovavimo srities vertinimo balai pateikti 8-oje lentelėje. Vadovaujantis metodologija, praktika laikytina tuo labiau teigiama, kuo vertinimo balas yra aukštesnis. Idealiuoju atveju kiekvienas veiksnys turėtų būti įvertintas 5 balais. Tačiau būtina paminėti tai, kad teiginiai specialiai suformuluoti taip, kad išsiaiškinti realią situaciją, nesuponuojant į teoriškai teisingus teiginius. Būtent dėl šios priežasties į lentelėje žvaigždutėmis pažymėtus teiginius idealiuoju atveju turėjo būti atsakyti neigiamai. Žemi šių veiksnių įvertinimai reiškia, kad mokslininkų rekomendacijų neatitinkanti praktika yra būdinga Lietuvos savivaldybių organizuojamiems susitikimams (Raišienė, 2007).

8 lentelė. Vadovavimo susitikimams srities vertinimas balais

	Teiginys vertinimui	Bendras respondentų vertinimas	Idealus efektyvumo rodiklis
1	Susitikimus veda specialiai tam paskirtas asmuo	3,27	5
2	Susitikimus veda asmuo, turintis aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią*	3,29	1
3	Susirinkimo vadovas koreguoja darbotvarkę susitikimo metu*	2,34	1
4	Susitikimo vadovas išlaiko dalyvių dėmesį sprendžiamo klausimo ribose, neleidžia nukrypti nuo temos	3,17	5
5	Susirinkimo vadovas naudoja konkretų sprendimo parengimo būdą kiekviename susirinkimo etape (Delfų, smegenų šturmą ar kitus)	2,73	5
6	Susirinkimo vadovas palaiko kryptingą grupės darbą tiksliai pagal numatytą <i>laiko</i> planą	3,07	5
7	Susitikimo vadovas išreiškia savo pasiūlymus ir komentuoja susitikimo dalyvių pasiūlymus*	3,38	1
8	Susitikimo vadovas nevengia (taip pat ir kritiškai) vertinti kai kuriuos dalyvių pasisakymus*	2,98	1
9	Susitikimuose dominuoja asmenys, turintys aukštesnę statusą arba didesnę sprendimų priėmimo galią*	3,20	1
10	Susitikimo vadovas visada reaguoja ir skubiai nutraukia nekonstruktyvias diskusijas	3,28	5
11	Susitikimo vadovas ištraukia į bendrą diskusiją, o ne tik vadovauja jai, užimdamas neutralią poziciją aptariamam klausimui*	3,31	1

*Su šiais teiginiais idealiuoju atveju respondentai turėtų nesutikti. Gauti rezultatai rodo, jog realiai egzistuoja gana neigiama praktika.

Sprendimų priėmimo srities rezultatai efektyvumo prasme buvo geresni, nei vadovavimo susirinkimams. Tai rodo, kad nepriklausomai nuo tobulintino vadovavimo susirinkimams, susirinkimų dalyviai daugiau dėmesio skyrė sprendimų parengimui: turėjo vienodą informaciją svarstomais klausimais, aptarė problemų priežastis, skyrė dėmesį sprendimo pasekmių analizei, konsultavosi su ekspertais. Gauti rezultatai pateikti 9-oje lentelėje.

9 lentelė. Sprendimų priėmimo srities vertinimas balais

	Teiginys vertinimui	Bendras respondentų vertinimas	Idealus efektyvumo rodiklis
1	Visi susitikimo dalyviai, nepriklausomai nuo statuso ar pareigų, turi vienodą ir pakankamą informaciją apie probleminę situaciją	3,54	5
2	Sprendžiamų problemų priežastys yra kruopščiai aptarimos susirinkimo metu	3,83	5
3	Susirinkimo dalyviai atrenkami atsižvelgiant į jų kompetenciją, t. y. kviečiami žinovai konkrečioms problemoms spręsti	3,52	5

4	Visas iškilusias problemas sprendžia ta pati darbo grupė*	3,04	1
5	Daug dėmesio skiriama galimų sprendimo pasekmių analizei	3,09	5
6	Daug dėmesio skiriama pasiūlymų įgyvendinimo <i>planavimui</i> (sudaromi planai, nustatomos konkrečios užduotys, atsakingi darbuotojai, atlikimo terminai)	3,32	5
7	Sprendimai priimami kruopščiai išanalizavus sprendimo būsimą poveikį ir visiems <i>bendrai</i> sutarus dėl jo	3,40	5
8	Sprendimai priimami kruopščiai išanalizavus sprendimo būsimą poveikį <i>balsuojant</i> *	3,23	1
9	Susitikimų metu priimti sprendimai efektyviai įgyvendinami (su tais resursais, kurie buvo planuoti ir per nustatytą laiką)	3,53	5

*Su šiais teiginiais idealiuotu atveju respondentai turėtų nesutikti. Gauti rezultatai rodo, jog realiai egzistuoja gana neigiama praktika.

Analizės rezultatai susirinkimų protokolavimo srityje leidžia daryti išvadą, kad ši sritis, nors ir tobulintina, tačiau nėra labai probleminė. Darytina išvada, kad protokolai, arba rašytinė susitikimų rezultatų fiksavimo forma yra paplitęs būdas tvirtinti sprendimus ir jų rengimo faktas atitinka mokslininkų nuomonę dėl raštinio sprendimų fiksavimo užtikrinimo. Paprastai viešojo sektoriaus įstaigose posėdžių protokolavimas laikomas tarsi savaime suprantamu dalyku, tačiau manytina, kad jo kokybei turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, siekiant dokumento naudingumo, o ne tik formalaus jo parengimo.

10 lentelė. Sprendimų protokolavimo srities vertinimas balais

	Teiginys vertinimui	Bendras respondentų vertinimas	Idealus efektyvumo rodiklis
1	Susitikimų metu specialiai tam paskirtas asmuo (toliau – referentas/ė) nuolat ir nuosekliai raštu / audio įrašu žymi dalyvių pasiūlymus, aptariamus klausimus, sprendimus ir pan.	3,34	5
2	Referentas/ė pasižymi tik pagrindines susitikimų idėjas*	3,24	1
3	Po susitikimo referentas/ė parengia susirinkimo ataskaitą/protokolą/atmintinę ir užtikrina, kad su dokumentu susipažintų <i>visi</i> susitikimo dalyviai (išsiunčia el.paštu, patalpina informacinėje sistemoje).	3,75	5
4	Susitikimo ataskaita/protokolas/atmintinė yra suprantamas ir naudingas dokumentas ir dalyviams, ir nedalyvavusiems susitikime	3,52	5
5.	Susitikimo ataskaita/protokolas/atmintinė yra išsamūs, detalūs, aprašantys priimtus sprendimus, pavedimus, nurodantys kitam susitikimui perkeltus nagrinėti klausimus	3,45	5

*Su šiuo teiginiu idealiuotu atveju respondentai turėtų nesutikti. Gauti rezultatai rodo, jog realiai egzistuoja gana neigiama praktika.

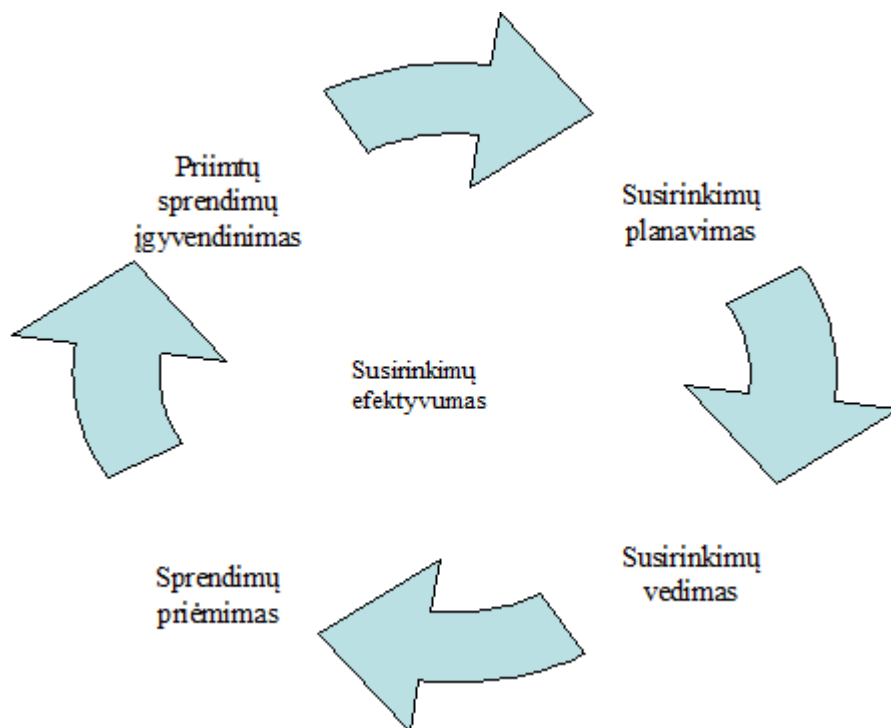
Atlikus gautų apklausos rezultatų analizę bei palyginimą su A.G.Raišienės (2007) atliktos apklausos rezultatais susirinkimų efektyvumo nustatymo srityje, darytina išvada, kad susirinkimų efektyvumui Lietuvos savivaldybėse stiprinti būtina:

1) suprasti atsakingo susirinkimo planavimo reikšmę ir skirti didesnę dėmesį planavimo etapams įgyvendinti, kad susirinkimai būtų organizuojami iš anksto, numatant darbotvarkę, kiekvieno klausimo kėlimo tikslą ir siūlytinas sprendimo alternatyvas, apgalvojant ir pakviečiant tik reikiamus ir visus reikiamus dalyvius.

2) paskirti apmokytą susirinkimų vedėją, kuris profesionaliai atliktų susirinkimų vedėjo funkcijas, nes gauti rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktą mokslininkų nuomonę, kad aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo negali efektyviai vadovauti susirinkimams. Specialiai paskirtas vedėjas tuo pačiu užtikrintų, kad susirinkimo metu nebūtų nukrypstama nuo darbotvarkės, kas leistų išvengti dalyvių sudėties, kompetencijos, pasirengimo klausimo svarstymui problemų ir nebūtų priimami nepakankamai profesionalūs sprendimai.

Šio magistrinio darbo autorės nuomone, susirinkimų efektyvumo vertinimo metodiką, kuria remiantis nustatytos susirinkimų organizavimo efektyvumo problemos, taikyti esant ypatingai dideliame duomenų skaičiui būtų pakankamai sudėtinga. Individualiu atveju, tokį vertinimą atliekant įstaigos, organizacijos viduje, nustatyti problemas būtų naudinga ir ganėtinai paprasta.

Remiantis tiek teorinėje šio darbo dalyje nagrinėta efektyvumo samprata, tiek empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad susirinkimų efektyvumas – tai 4 svarbiausių susirinkimų organizavimo sričių - susirinkimų planavimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo ir rezultatų įgyvendinimo – santykis, tiesiogiai priklausantis nuo kiekvienos iš sričių tinkamo organizavimo (19-as paveikslas).



19 pav. **Susirinkimų efektyvumo schema**

Sudaryta autorės

Kaip jau buvo minėta I-oje šio darbo dalyje, efektyvumo reikia siekti kiekvienoje veiklos organizavimo srityje ir jis turi būti pamatuojamas. Todėl siekiant susirinkimų, kaip vieno iš dažnai naudojamų bendradarbiavimo organizacijose būdų, efektyvumo, rekomenduotina naudotis jau sukurta ir moksliskai patvirtinta efektyvumo matavimo metodika.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros susirinkimų organizavimo tema analizę, Lietuvos savivaldybėse organizuojamų susirinkimų, atsižvelgiant į rekomenduojamus jų eigos aspektus ir efektyvumą, tyrimą, nustatytos susirinkimų planavimo ir vedimo problemos, todėl remiantis atliktais darbais, galima daryti tokias išvadas:

1. susirinkimų reikšmė tinkamam darbo organizavimui praktiškai yra vertinama nepakankamai, susirinkimams organizuoti ir valdyti skiriamas per mažas dėmesys;

2. per mažai dėmesio skiriama susirinkimų turinio ir proceso planavimui – darbotvarkė dalyviams pasiekia likus daugiau nei 5 dienoms iki susirinkimo, o tai neatitinka mokslininkų rekomendacijos gauti kvietimą į susirinkimą likus 3-5 dienoms iki jo. Iš kitos pusės, tai yra gerokai geriau, nei negauti kvietimo į susirinkimą visai arba gauti likus per mažai laiko pasirengti posėdžiui. Respondentų teigimu, jie dažniausiai žino susirinkimo organizavimo tikslą, nes jis būna įvardintas kvietime – tai laikoma gerąja praktika. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad per mažai dėmesio skiriama dalyvių atrankai, nes susirinkimuose per mažai dalyvauja ekspertai bei socialiniai partneriai, kas gali turėti įtakos nekokybiškam sprendimų priėmimui, o nedalyvaujant visų interesų grupių atstovams susirinkimo metu priimti sprendimai gali būti stabdomi;

3. ypatingai ryškios vadovavimo susirinkimams problemos – susirinkimus veda aukščiausią rangą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo, o ne specialiai apmokytas ar pakviestas susirinkimų vedėjas, kas taip pat turi didelę įtaką susirinkimuose priimamų sprendimų kokybei, efektyvumui, mažina galimybę apvarstyti visas galimas sprendimo alternatyvas, neapšaukiant be vadovo kritikos ir įtakojimo. Susirinkimuose nukrypstant nuo teminių ir laiko planų, koreguojama darbotvarkė, kas neišvengiamai sukelia dalyvių sudėties, jų kompetencijos bei pasirengimo klausimo svarstymui problemas, galinčias pasireikšti nekokybišku sprendimo priėmimu;

4. nepakankamai dėmesio skiriama priimtų sprendimų raštiško fiksavimo kokybės užtikrinimui, nes respondentai teigė, kad nors ir susirinkimo metu svarstyti klausimai fiksuojami raštiškai, jie retai būna naudingi, išsamūs ir suprantami tiek patiems susirinkimų dalyviams, tiek nedalyvavusiems susirinkime. Darytina išvada, kad labiau laikomasi tik formalaus susirinkimų fiksavimo principo, nededant pastangų raštiško fiksavimo naudai padidinti.

Būtina paminėti, kad nei vienas iš tirtų susirinkimų proceso eigos etapų nevertintas puikiai, sąlyginai geresnį įvertinimą galima skirti tik susitikimų dalyvių atrankos daliai, kitiems susirinkimų eigos etapams turi būti skiriamas didesnis ir atsakingesnis dėmesys.

Tyrimo hipotezės:

1. Susirinkimo darbotvarkė susirinkimo dalyvius pasiekia likus per mažai laiko tinkamai pasirengti susirinkimui – nepasitvirtino;
2. Savivaldybėse susirinkimus veda aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo – pasitvirtino;
3. Susitikimų metu priimti sprendimai nėra tvirtinami rašyti forma – nepasitvirtino iš dalies, kadangi sprendimai rašytine forma paprastai rengiami, tačiau nėra kokybiški.

REKOMENDACIJOS

Siekiant išspręsti magistriniame darbe nustatytas susirinkimų organizavimo Lietuvos savivaldybėse problemas, padidinti jų organizavimo ir eigos efektyvumą bei veiksmingumą, svarbiausia suvokti asmeninės įstaigos darbuotojo iniciatyvos mokytis, tobulėti ir siekti kuo didesnio savo atliekamo darbo naudingumo svarbą. Atsižvelgiant į tai, siūlytina:

- organizuoti specialius mokymus, siekiant ugdyti darbuotojus bei gilinti jų suvokimą apie tinkamo susirinkimų organizavimo svarbą ir įtaką darbo kokybei. Darbuotojai, įgiję susirinkimų organizavimo ir valdymo įgūdžių, tiesiogiai galėtų įtakoti ne tik pačių organizuojamų susirinkimų, bet ir susirinkimų, kuriuose kviečiami dalyvauti, kokybę;
- konkrečias susirinkimų organizavimo problemas nusistatyti konkrečioje savivaldybėje mikro lygmeniu, kas suteiktų galimybę identifikuoti individualias susirinkimų organizavimo problemas ir jų pasiskirstymą pagal susirinkimų eigos etapus. Tai įgalintų pritaikyti konkrečius darbo organizavimo trūkumų šalinimo būdus, suteiktų galimybę atlikti tikslingus procedūrinius pakeitimus bei inicijuoti darbuotojų elgsenos pokyčius.

LITERATŪRA

1. **Adams T. ir kt.** The project meeting facilitator: facilitation skills to make the most of project meetings. – USA: Wiley, 2007. – 219 p. – ISBN-13: 978-0-7879-8706-0
2. **Arlauskas S.** Jurisprudencijos moksliskumo kriterijai šiuolaikinėje teisės filosofijoje // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Vilnius, 2009, Nr. 4 (118), p. 247-264. – ISSN 1392–6195
3. **Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N.** Vadovo darbas. – Kaunas: VDU leidykla, 2003. – 166 p. – ISBN 9955-530-24-3
4. **Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B.** Komunikacija: teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija, 2005. – 213 p. – ISBN 9789955099031
5. **Baršauskienė V. ir kt.** Žmonių santykiai organizacijose. – Kaunas: Technologija, 2010. – 410 p. – ISBN 978-9955-25-888-9
6. **Buškevičiūtė J., Raipa A.** Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje // Viešojo politika ir administravimas. – 2011, T. 10, Nr. 1, p. 17-26. – ISSN 1648–2603
7. **Bernotienė D.** Susirinkimų organizavimas ir vedimas // Kultūros aktualijos, 2010, rugsėjo 2 d., Nr. 9 (79), p. 10–12.
8. **Doyle M., Straus D.** How to make meetings work. – New York: Jove, 1982. – 301 p. – ISBN 0-515-09048-4
9. **Druckeris P.F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius, 2004. – 231 p. – ISBN 9949-10-533-1
10. **Dokumentų rengimo taisyklės.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403754&p_query=&p_tr2=2#prd [žiūrėta 2014 02 22]
11. **Elsayed-Elkhoully S. ir kt.** Why is a third of your time wasted in meetings? // Journal of Management Development. – 1997, Vol. 16, p. 672–676. – ISSN 0262-1711.
<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=02621711&volume=16&issue=9&articleid=880289&show=html&view=printarticle&nolog=878051> [žiūrėta 2013 11 10]
12. **Gražulis V. ir kt.** Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos“. Mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 406 p. – ISBN 978-9955-19-452-1
13. **Hink W., Ginevičius R.** Laiko valdymas. – Vilnius: Technika, 2006. – 145 p. – ISBN 9955-28-039-5. – <http://www.ebooks.vgtu.lt.skaitykla.mruni.eu/pdfreader/laiko-valdymas> [žiūrėta 2013 09 18]

14. **Social science tools for Coastal Programe** Introduction to planning and facilitating effective meetings, 2010. - http://specialprojects.nos.noaa.gov/focus/pdfs/planning_facilitating_meetings.pdf
15. **Jewell B. R.** Integruotos verslo studijos. – Vilnius: The Baltic Press, 2002. – 487 p. – ISBN 9955-9318-1-7
16. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. leid.) – Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
17. **Kšivickienė D.** Kaip pasirengti susirinkimui // Biuro administravimas, 2013, Nr.2, p. 12 - 17.
18. **Lekavičienė R. ir kt.** Bendravimo psichologija šiuolaikiškai. – Vilnius: Alma littera, 2013. – 439 p. – ISBN 978-9955-38-706-0.
19. **Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=465506 [žiūrėta 2014 02 22]
20. **Lukšaitė D.** Protokolų rengimas, tvarkymas ir saugojimas // Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos, 2013, birželio 17 d., Nr. 23 (743), p. 10-11
21. **Public Policy Research Institute and Consensus Building Centre** Managing effective meetings, 2003. <http://cnrep.org/documents/tools/Managing%20Effective%20Meetings.pdf> [žiūrėta 2013 12 09]
22. **Mažeika A. ir kt.** Komunikacijos ir komunikavimo veiksnio svarba informacinių technologijų incidentų valdymo paslaugų teikimo procese // Socialinių mokslų studijos. – Vilnius, 2011, Nr. 3 (3), p. 855-870. – ISSN 2029-2244.
23. **Mikulskienė B. ir kt.** Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė. Mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013. 299 p. ISBN 978-9955-19-561-0
24. **Paliulis N. ir kt.** Valdymas ir informacija. Monografija. – Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2004. – 357 p. – ISBN 9986-05-743-4
25. **Parsons W.** Viešoji politika. - Vilnius: Eugrimas, 2001. – 601 p. – ISBN 978-9986-752-89-2
26. **Paužuolienė J., Trakšėlysis K.** Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje // Vadyba. – Vilnius, 2009, Vol. 14, No.2, 157-162 p., ISSN 1648-7974
27. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 80 p. – ISBN 978-9955-19-083-7
28. **Puškorius S.** Bendradarbiavimo efektyvumas // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr. 20., p. 24-31. – ISSN 1648-2603

29. **Puškorius S.** 3E koncepcijos plėtra // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002, Nr. 3, p.31-38. - ISSN 1648-2603
30. **Puškorius S. ir kt.** Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2006, – 390 p. – ISBN 9955-19-022-1
31. **Raipa A. ir kt.** Viešojo administravimo efektyvumas (monografija). – Kaunas: Technologija, 2004. – 388 p.
32. **Raišienė A.G.** Organizacinių sprendimų keliais (2): vadovavimas susirinkimams // Karjera ir vadyba, 2005, kovo 17, Nr. 11 (171)
33. **Raišienė A.G.** Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007
34. **Raišienė A.G.** Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu // Jurisprudencija: mokslo darbai, 2008, Nr. 4 (106), ISSN 1392-6195
35. **Raišienė A.G.** Effects of organizational interaction trend on meetings in Local Self-government // Public administration and regional development, 2013, Vol. IX, No. 2.
36. **Raišienė A.G.** Restructuring Organization for Performance and Effectiveness: Applying Formal and Informal Electronic Communication Tool // Transformations in Business and Economics, 2012, Vol. 11, No. 2(26), p. 233-245
37. **Raišienė A.G., Jonušauskas S.** An attitudes of professors toward computer mediated communication for master students mentoring // The future of education. Florence, 2nd conference edition. –2012, Vol. 1, p. 92-95 / edited by Pixel. – Florence: Simonelli Editore, University Press. – ISBN 97888764780861
38. **Rebori M.K.** How to organize and run effective meeting // Cooperativ extension. – 2010 - <http://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/other/fs9729.pdf> [žiūrėta 2013 11 11]
39. **Robbins S., DeCenzo D.** Fundamentals of Management. – New Jersey: Prentice-Hall, 2001. – ISBN 0-13-017601
40. **Starling G.** Managing the public sector. – USA: Thomson Wadsworth, 2008. – 618p. – ISBN-13: 978-0-495-18995-4
41. **Stumbraitė – Vilkišienė E.** Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. Daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013. – 353 p. – ISBN 978-9955-19-564-1
42. **West M.A.** Efektyvus komandinis darbas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011. – 199 p. – ISBN 9789986850625

43. **Amos J.-A.** Проведение рабочих совещаний :[перевод с английского]. – Москва: Hippo, 2005. – 156 p. – ISBN 5-98293-032-6
44. **Daft R.L.** Менеджмент. – Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2000. – 849 p. – ISBN 978-1-84480-882-3

Spundzevičienė A. Susirinkimų efektyvumo problemos savivaldybėse / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A.G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 63 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti susirinkimų organizavimo Lietuvos savivaldybėse aspektai ir nustatytos efektyvumo problemos, pasiūlyti rekomendaciniai problemų sprendimo būdai. Įvadinėje darbo dalyje analizuojamos efektyvumo ir veiksmingumo sąvokos valdymo proceso kontekste. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojami pagrindiniai susirinkimų planavimo, organizavimo ir tinkamo jų vedimo, priimtų sprendimų įforminimo bei įgyvendinimo aspektai. Empirinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo, atlikto Lietuvos savivaldybėse, rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados bei pristatomi pasiūlymai susirinkimų proceso tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: susirinkimai, darbotvarkė, organizavimas, savivaldybė, efektyvumas, veiksmingumas.

Spundzevičienė A. Efficiency problems of meetings in municipalities / Master's thesis on Human Resource Management. The leader doc. dr. A.G. Raišienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, the faculty of Policy and Management, 2014. – 63 p.

ANOTATION

The Master's thesis analyzes the aspects of meeting organization in Lithuanian municipalities and determines efficiency problems, as well as provides recommendations for improvement. The introduction of the thesis analyzes the concepts of efficiency and effectiveness in the context of management. The first section of the thesis theoretically analyzes the main aspects of planning and organizing meetings, as well as how to hold a meeting, record a decision that was adopted, and implement it properly. The empirical part of the meeting provides research methodology, analyzes results of the research that was accomplished in Lithuanian municipalities, provides research conclusions, and presents recommendations for improving the process of meetings.

Keywords: meeting, agenda, meeting organization, public sector, efficiency, effectiveness.

Spundzevičienė A. Susirinkimų efektyvumo problemos savivaldybėse / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A.G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 63 p.

SANTRAUKA

Organizacijų valdymo procesui tampant vis sudėtingesniam ir kompleksiškesniam, susirinkimai įgyja vis svarbesnę reikšmę organizacijų valdyme, nes daugelio problemų nebegalima išspręsti be įvairių sričių specialistų, be pasitarimo, be pasikeitimo informacija. Pasitarimai ir posėdžiai sudaro iki 50 proc. vadovų ir specialistų darbo laiko ir yra laikomi viena iš bendradarbiavimo dalinantys atsakomybe formų, todėl neabejotinai turi būti naudingi ir efektyvūs. Lietuvoje susirinkimų organizavimas ir valdymas yra mažai nagrinėta tema, todėl šiame darbe struktūrizuotai išskiriami pagrindiniai efektyvių susirinkimų organizavimo ir raidos etapai, kas kartu su mokslinės literatūros analize sukuria **darbo reikšmingumą ir naujumą**. Darbe **problema** iškelta klausimu: kaip organizuoti ir valdyti susirinkimus, kad jie turėtų teigiamą, svarų vaidmenį organizacijos veiklai. Tyrimo **objektu** pasirinktos Lietuvos savivaldybės, nusistatant **tikslą**: išanalizuoti susirinkimų organizavimo ypatumus savivaldybėse, identifikuoti ryškiausias problemas ir suformuluoti rekomendacijas, leidžiančias pagerinti susirinkimų valdymo praktiką. Viso to pasiekama per iškeltus ir įvykdytus tyrimo **uždavinius**: išnagrinėti susirinkimų organizavimo teoriniai aspektai, atlikta Lietuvos savivaldybių administracijos atstovų, atsakingų už susirinkimų organizavimą, anketinė apklausa, nustatytos egzistuojančios susirinkimų valdymo problemos ir pateikti pasiūlymai ir rekomendacijos jų sprendimui. Tyrimo **rezultatai** leidžia teigti, kad susirinkimų organizavimo ir valdymo reikšmė darbo rezultatams praktikų yra vertinama nepakankamai, per mažai dėmesio skiriama susirinkimų turinio ir proceso planavimui, ypatingai ryškios vadovavimo susirinkimams problemos, žema priimtų sprendimų raštiško fiksavimo kokybė. Tyrimo **hipotezė**, kad susirinkimo darbotvarkė susirinkimo dalyvius pasiekia likus per mažai laiko tinkamai pasirengti susirinkimui – nepasitvirtino, hipotezė, kad savivaldybėse susirinkimus veda aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią turintis asmuo – pasitvirtino, o hipotezė, kad susitikimų metu priimti sprendimai nėra tvirtinami rašyti forma – nepasitvirtino iš dalies, kadangi sprendimai rašytine forma paprastai rengiami, tačiau nėra kokybiški. Šiam darbui parengti buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, duomenų rinkimas, empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas. **Darbo struktūra**: įvadinėje darbo dalyje analizuojamos efektyvumo ir veiksmingumo sąvokos valdymo proceso kontekste. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojami pagrindiniai susirinkimų planavimo, organizavimo ir tinkamo jų vedimo, priimtų sprendimų įforminimo bei įgyvendinimo aspektai. Empirinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo, atlikto Lietuvos savivaldybėse, rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados bei pristatomi pasiūlymai susirinkimų proceso tobulinimui.

Spundzevičienė A. Efficiency problems of meetings in municipalities / Master's thesis on Human Resource Management. The leader doc. dr. A.G. Raišienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, the faculty of Policy and Management, 2014. – 63 p.

SUMMARY

Since management process in organizations become more and more complicated and complex, meetings acquire a more important role in the management of organizations, because many problems cannot be solved without specialist of various fields, without advice, and without the exchange of information. Up to 50 percent of work time leadership and specialists spend on conferences and meetings, which is considered to be one of many forms to cooperate and share responsibility; therefore, it has to be useful and efficient. In Lithuania, the topic of meeting organization and management has not been analyzed often; therefore, this thesis structurally identifies the main stages of effective organization and development of meetings and together with the analysis of scholarly literature creates **significance and novelty of the thesis**. The thesis **problem** is expressed as a question: how to organize and manage meeting, in order to obtain positive and significant role in organization's activities. **The object** of the thesis is Lithuanian municipalities, which determines **the goal**: to analyze peculiarities of organizing meetings in municipalities, identify the most prominent problems, and formulate recommendations to improve the practice of meeting organization. The goal is achieved through accomplished **tasks**: to analyze theoretical aspects of meeting organizations, complete a survey of Lithuanian municipal representatives, who are responsible for organizing meetings, determine current problems with meeting management, and provide suggestions and recommendations for solutions. Research **results** allow to claim that in the context of practical value, the significance of meeting organization and management is undervalued; it is required to spend more time on planning the context and process of meetings; there are clear problems with the leadership of meetings and low quality of recording decisions in writing. **The hypothesis** of the thesis that the participants of a meeting receive the meeting agenda too late and there is not enough time to prepare for the meeting was disproven, hypothesis that a person, who has the highest status or power towards decision-making, leads the meetings in municipalities was proven, and the hypothesis that decisions adopted during the meeting are not recorded in writing was partially disapproved, because the decisions are recorded in writing, but the quality of recording is very poor. The analysis of scholarly literature, data collection, processing and analysis of empirical data was accomplished in order to prepare this thesis. **Thesis structure**: the introduction of the thesis analyzes the concepts of efficiency and effectiveness in the context of management. The first section of the thesis theoretically analyzes the main aspects of planning and organizing meetings, as well as how to hold a meeting, record a decision that was adopted, and implement it properly. The empirical part of the meeting provides research methodology, analyzes results of the research that was accomplished in Lithuanian municipalities, provides research conclusions, and presents recommendations for improving the process of meetings.

PRIEDAI

SUSITIKIMŲ PROCESO DIAGNOSTIKA

Gerb. Respondente,

Nuoširdžiai dėkoju, kad sutikote atsakyti į anketos klausimus. Ši anketa skirta nustatyti Lietuvos savivaldybėse organizuojamų susirinkimų proceso ypatumus. Anketa yra anoniminė, jos atsakymai bus panaudoti rašant magistrinį darbą „Susirinkimų efektyvumo problemos savivaldybėse“.

Anketa sudaryta iš penkių dalių, kuriose pateikti 32 klausimai įvertinimui. Vertindami teiginius pasirinkite, Jūsų nuomone, labiausiai tinkamą vertinimo balą. Pažymėkite „X“ pasirinkdami atitinkamą langelį. Balų reikšmės:

- 1 – visiškai nesutinku (to niekada nebūna mūsų susirinkimuose);
- 2 – nesutinku (tai dažniausiai nebūdinga mūsų susirinkimams);
- 3 – abejoju (būna įvairiai);
- 4 – sutinku (tokia praktika susirinkimuose dažniausiai būdinga);
- 5 – visiškai sutinku (tai visada būdinga mūsų susitikimams).

I. Susirinkimų planavimas

	Teiginys žymėjimui (pažymėkite „X“ tinkamą variantą):	
1	Kada susitikimo dalyviams įteikiamas susitikimo teminis ir laiko planas: a) likus daugiau kaip 5 dienoms iki susitikimo; b) likus 5 dienoms iki susitikimo; c) likus 3-4 dienoms iki susitikimo; d) likus 2 dienoms iki susitikimo; e) likus mažiau kaip 2 dienoms iki susitikimo; f) susitikimo teminis ir laiko planas neįteikiamas visai.	
2	Kiek klausimų dažniausiai būna numatyta svarstyti susirinkime: a) Daugiau kaip 3; b) 2-3 klausimai; c) 1 klausimas.	
3	Susitikimo tikslas: a) Visada būna nurodytas kvietime; b) Kartais būna nurodytas kvietime; c) Nebūna nurodytas kvietime.	

	Teiginys vertinimui	1	2	3	4	5	Komentarai
4.	Susirinkimuose nuolat nukrypstama nuo susirinkimo laiko ir teminių planų						
5.	Susirinkimuose visi pageidaujantys dalyviai spėja pasisakyti, niekas nėra nutildomas, pertraukiamas						

II. Susitikimų dalyvių grupės sudėtis

	Teiginys vertinimui	1	2	3	4	5
1	Susitikimuose dalyvauja visų su sprendžiama/aptariama problema/klausimu susijusių interesų grupių atstovai					

	Teiginys žymėjimui (pažymėkite „X“ tinkamą variantą):	
2	Susitikimuose dalyvauja a) Asmenys, turintys galutinio sprendimo teisę (aukščiausio statuso); b) Asmenys, turintys galių pasipriešinti arba sustabdyti priimto sprendimo įgyvendinimą (pvz. klientai, profsajungos); c) Ekspertai, pasižymintys patirtimi sprendžiant panašias problemas/klausimus; d) Specialistai ir atsakingi asmenys, kurie įgyvendins priimtą sprendimą.	

III. Vadovavimas susirinkimams

	Teiginys vertinimui	1	2	3	4	5	Komentarai
1	Susitikimus veda specialiai tam paskirtas asmuo						
2	Susitikimus veda asmuo, turintis aukščiausią statusą arba didžiausią sprendimų galią						
3	Susirinkimo vadovas koreguoja darbotvarkę susitikimo metu						
4	Susitikimo vadovas išlaiko dalyvių dėmesį sprendžiamo klausimo ribose, neleidžia nukrypti nuo temos						
5	Susirinkimo vadovas naudoja konkretų sprendimo parengimo būdą kiekviename susirinkimo etape (Delfų „smegenų šturmą“ ar kitus)						
6	Susirinkimo vadovas palaiko kryptingą grupės darbą tiksliai pagal numatytą <i>laiko</i> planą						
7	Susitikimo vadovas išreiškia savo pasiūlymus ir komentuoja susitikimo dalyvių pasiūlymus						
8	Susitikimo vadovas nevengia (taip pat ir kritiškai) vertinti kai kuriuos dalyvių pasisakymus						
9	Susitikimuose dominuoja asmenys, turintys aukštesnį statusą arba didesnę sprendimų priėmimo galią						
10	Susitikimo vadovas visada reaguoja ir skubiai nutraukia nekonstruktyvias diskusijas						
11	Susitikimo vadovas įsitraukia į bendrą diskusiją, o ne tik vadovauja jai, užimdamas neutralią poziciją aptariamam						

klausimu						
----------	--	--	--	--	--	--

IV. Sprendimų priėmimas

	Teiginys vertinimui	1	2	3	4	5	Komentarai
1	Visi susitikimo dalyviai, nepriklausomai nuo statuso ar pareigų, turi vienodą ir pakankamą informaciją apie probleminę situaciją						
2	Sprendžiamų problemų priežastys yra kruopščiai aptariamoms susirinkimo metu						
3	Susirinkimo dalyviai atrenkami atsižvelgiant į jų kompetenciją, t.y. kviečiami žinovai konkrečioms problemoms spręsti						
4	Visas iškilusias problemas sprendžia ta pati darbo grupė						
5	Daug dėmesio skiriama galimų sprendimo pasekmių analizei						
6	Daug dėmesio skiriama pasiūlymų įgyvendinimo <i>planavimui</i> (sudaromi planai, nustatomos konkrečios užduotys, atsakingi darbuotojai, atlikimo terminai)						
7	Sprendimai priimami kruopščiai išanalizavus sprendimo būsimą poveikį ir visiems <i>bendrai</i> sutarus dėl jo						
8	Sprendimai priimami kruopščiai išanalizavus sprendimo būsimą poveikį <i>balsuojant</i>						
9	Susitikimų metu priimti sprendimai efektyviai įgyvendinami (su tais resursais, kurie buvo planuoti ir per nustatytą laiką)						

V. Susirinkimų protokolavimas

	Teiginys vertinimui	1	2	3	4	5	Komentarai
1	Susitikimų metu specialiai tam paskirtas asmuo (toliau – referentas/ė) nuolat ir nuosekliai raštu / audio įrašu žymi dalyvių pasiūlymus, aptariamus klausimus, sprendimus ir pan.						
2	Referentas/ė pasižymi tik pagrindines susitikimų idėjas						
3	Po susitikimo referentas/ė parengia susirinkimo ataskaitą/protokolą/atmintinę ir užtikrina, kad su dokumentu susipažintų <i>visi</i> susitikimo dalyviai (išsiunčia el.paštu, patalpina informacinėje sistemoje).						
4	Susitikimo ataskaita/protokolas/atmintinė yra suprantamas ir naudingas dokumentas ir dalyviams, ir nedalyvavusiems susitikime						
5.	Susitikimo ataskaita/protokolas/atmintinė yra išsamūs, detalūs, aprašantys priimtus sprendimus, pavedimus, nurodantys kitam susitikimui perkeltus nagrinėti klausimus						

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2014-03-31

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto Lyderystės ir pokyčių vadybos studentė Auksė Spundzevičienė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Susirinkimų efektyvumo problemos savivaldybėse“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)